

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Andres Teder

**FÜÜSILISE TÖÖKESKKONNA PLANEERIMINE EESTI  
RAHVUSKULTUURI KONTEKSTIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse ja finantsjuhtimise  
erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. FÜÜSILISE TÖÖKESKKONNA JA RAHVUSKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	7
1.1.    Rahvuskultuur kui töökeskkonda mõjutav tegur.....	7
1.2.    Füüsilise töökeskkonna määratlemine, mõjutavad tegurid ja roll organisatsiooni toimimisel .....	18
2. EMPIIRILINE UURIMUS FÜÜSILISEST TÖÖKESKKONNADST EESTIS .....	32
2.1.    Uuringu metoodika ja valimi tutvustus.....	32
2.2.    Hinnangud kontoritöötajate füüsilisele töökeskkonnale ja selle seostele Eesti rahvuskultuuriga .....	38
2.3.    Järeldused ja ettepanekud füüsilise töökeskkonna kujundamiseks Eestis .....	54
KOKKUVÕTE .....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	64
LISAD .....	68
Lisa 1. Kontoritöötajate seas läbiviidud küsitlusuuringu ankeet .....	68
Lisa 2. Kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna määratlus.....	77
Lisa 3. Kontoritöötajate võimalused seadistada oma töökeskkonda, otsustada töö tegemise viisi üle ja saavutada heaolu. ....	78
Lisa 4. Kontoritöötajate päevane ajakadu. ....	80
Lisa 5. Kontori füüsilise töökeskkonna probleemide avaldumine. ....	81
Lisa 6. Hofstede kultuuridimensioonide väidete keskmised. ....	84
SUMMARY .....	86

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva tihedas konkurentsipüüavad organisatsioonid oma efektiivsust tõsta muude vahendite seas füüsilise töökeskkonna arendamise kaudu ja teevad selleks märkimisväärsed investeeringuid. Clements-Croome'i (2000) järgi on põhimõtteliselt võimalik välja arvutada, millise rahalise võiduga võib ettevõtte arvestada üht või teist selle aspekti puudutavate muudatuste sisseviimisel. Seda, milline on töötajatele sobiv füüsiline töökeskkond, mõjutavad kiired muutused väliskeskkonnas, tehnika areng, töö iseloomu pidev muutumine, erinevate põlvkondade koostöötamine, ettevõtete rahvusvahelistumine ja asukohamaa rahvuskultuur.

Hofstede (2010) järgi on väärtustele, mis moodustavad kultuuri tuuma, omased ainult aeglaselt muutunud ja seetõttu tuleks pidada rahvuslikke väärtusi faktideks. Teisisõnu on rahvuskultuur niisugune tegur, mille mõju füüsilisele töökeskkonnale võib pidada konstantseks. Paljudes riikides on uuritud, kuidas rahvuskultuur füüsilist töökeskkonda mõjutab ja kõrvutatud tulemusi erinevate maade lõikes. Muijal tehtud uuringutest nähtub, et rahvuskultuur mõjutab füüsilist töökeskkonda olulisel määral ning et uuritud töökeskkondi eristavad üksteisest rahvuskultuuride mõjud. Nende mõjudega arvestades on võimalik kujundada füüsiline töökeskkond just vastava riigi töötajatele kõige sobivamaks ja seeläbi tõsta oluliselt tööviljakust.

Magistritöö eesmärgiks on lähtuvalt Eesti rahvuskultuuri kontekstist välja töötada ettepanekud kontoritöötajatele sobiva kaasaegse füüsilise töökeskkonna kujundamiseks. Töö tulemusena väljatöötatud ettepanekud võiksid olla kasutatavad Eesti organisatsioonides töö efektiivsemaks muutmiseks ja töötajate heaolu suurendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks uuritakse, kuidas Eesti rahvuskultuur mõjutab töötajate rahulolu oma olemasoleva füüsilise töökeskkonnaga, kusjuures fookuses on nn kontoritöödeks sobiv füüsiline töökeskkond ning kõrvale jäetakse spetsiifilised töökeskkonnad nagu tootmine, põllumajandus, meditsiin jms. Uurimistöö käigus analüüsitakse kahte aspekti – esiteks füüsilist töökeskkonda kontoris ja teiseks Eesti rahvuskultuuri.

Eesmärgi saavutamiseks tuleb lahendada järgmised uurimisülesanded:

1. kirjandusele tuginedes selgitada välja kultuuri mõju füüsilise töökeskkonna kujunemisele;
2. määratlada füüsilise töökeskkonna mõiste ja analüüsida selle mõju organisatsioonide toimivusele;
3. leida metoodika füüsilise töökeskkonna uurimiseks Eestis ja läbi viia vastav uuring;
4. analüüsida uuringu tulemusi lähtuvalt Eesti kultuuri kontekstist ja leida, millised faktorid füüsilist töökeskkonda mõjutavad;
5. analüüsi põhjal töötada välja ettepanekud füüsilise töökeskkonna kujundamiseks Eestis.

Konkreetselt Eesti rahvuskultuurist lähtuvaid arvestavaid füüsilise töökeskkonna uuringuid ega ka nende põhjal koostatud soovitusi füüsilise töökeskkonna kujundamise osas autorile teadaolevalt leida ei ole. Seetõttu tuli vajalikud andmed magistritöö käigus koostatud küsitlusankeedi abil korjata, kasutades selleks Kantar Emori veebikeskkonda. Kitsendusena uuriti vaid neid kontoritöötajaid, kellel oli Eesti rahvuskultuuriline taust. Seesuguse kitsenduse tegemine oli vajalik, saamaks andmeid just Eesti rahvuskultuuri mõjude kohta. Mitmerahvuselistes kollektiivides tuleb magistritöö tulemustesse suhtuda vastava reservatsiooniga, sõltuvalt sellest, kui olulisel määral erinevate rahvuste esindajaid organisatsioonis leidub. Rahvusülest ettevõtete kogemus aga ütleb, et emaaetevõtte organisatsioonikultuuri puhtal kujul ülekandmine teise rahvuskultuuri üldreeglina ei õnnestu.

Magistritöö koosneb kahest osast. Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis määratletakse rahvuskultuuri mõiste ja vaadeldakse, kuidas rahvuskultuur mõjutab ühiskondliku elu erinevaid aspekte, sh ka töökeskkonda. Teoreetilises peatükis analüüsitakse erinevaid võimalusi riikide rahvuskultuuride võrdlemiseks ja valitakse magistritöös kasutamiseks Hofstede 6-D mõõdikute meetod. Töö teoreetilise osa teises alapeatükis käsitletakse töökeskkonna määratlusi erinevates allikates ja vaadeldakse, millised tegurid töökeskkonnale mõju avaldavad. Varasemad autorid on jaganud töökeskkonna kolmeks osaks – organisatsiooniline töökeskkond (Briner 2000; Hansen *et al.* 2015; Elsbach,

Bechky 2007; Haynes 2008), psühhosotsiaalne töökeskkond (Briner 2000; Castaldo *et al.* 2018; Hansen *et al.* 2015; Haynes 2008) ja füüsiline töökeskkond (Briner 2000; Clements-Croome 2000; Elsbach, Bechky 2007; Shea *et al.* 2011). Magistritöö teemast lähtuvalt vaadeldakse lähemalt ka seda, kuidas täpsemalt on allikad määratlenud füüsilist töökeskkonda ja seda mõjutavaid aspekte.

Magistritöö empiirilise osa esimeses alapeatükis töötatakse välja uurimismetoodika ja selle alusel küsimustik, mis võimaldab kaardistada kontoritöötajate füüsilist töökeskkonda mitmest aspektist lähtuvalt. Küsimustiku abil selgitatakse välja nii kontorites kasutatava planeeringu kui ka üksiktöötaja töökoha olulisimad aspektid. Uuritakse nii tehnoloogia kasutamist kui ka mitmesuguste tööd hõlbustavate ja heaolu suurendavate lisapindade olemasolu; lisaks vaadeldakse ka seda, millisel määral töötajad ise saavad oma töökeskkonda mõjutada. Eraldi plokid moodustavad küsimused olemasoleva töökeskkonnaga rahulolu väljaselgitamiseks ning rahvuskultuuri määravad küsimused. Küsimustiku lõppu on töökeskkonnas esinevate probleemide väljaselgitamiseks lisatud vaatluskaardid, millele antud vastused lubavad analüüsida piltidel esinevate kujutatud situatsioonide esinemist vastajate töökeskkondades. Uuringu tulemused ja rahvuskultuuri ning füüsilise töökeskkonna vahelised seosed esitab tabelitena ja koos kommentaaridega empiirilise osa teine alapeatükk. Järeldused ja ettepanekud on toodud empiirilise osa viimases peatükis.

Tööd iseloomustavad märksõnad: rahvuskultuur, töökeskkond, töötingimused, tööruumid, töörahulolu

# 1. FÜÜSILISE TÖÖKESKKONNA JA RAHVUSKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Rahvuskultuur kui töökeskkonda mõjutav tegur

Mõistmaks rahvuskultuuri mõju füüsilisele töökeskkonnale, vaadeldakse käesolevas peatükis esmalt laiemalt kultuuri olemust ja mõju erinevate autorite käsitluses. Täpsemalt keskendutakse rahvuskultuuri mõistele ja mõjudele ning muu hulgas vaadeldakse ka erinevate rahvuskultuuride näitel rahvuskultuuride mõju füüsilisele töökeskkonnale. Lisaks annab autor lühikese ülevaate rahvuskultuuri mõõtmisvõimalustest, keskendudes täpsemalt Geert Hofstede metoodikale, mida kasutatakse magistritöö empiirilises osas Eesti rahvuskultuuri määratlemiseks.

Antropoloogide Halli ja Halli nägemuses on kultuur otsekui äärmiselt keerukas ja märkamatu töö arvuti, mille programmid suunavad inimeste tegevust ja reaktsioone igal elualal (Hall et al. 1990: 3). Nii võib öelda, et kultuuril on otsene mõju nii tööprotsessidele enestele kui ka keskkonnale, kus need aset leiavad. Ulatuslikult kultuuridevaheliste võrdlustega tegelenud sotsiaalteadlase Geert Hofstede järgi on aga kultuur alati kollektiivne nähtus, sest see on vähemalt osaliselt jagatud inimestega, kes elavad või elasid samas sotsiaalses keskkonnas, kus see õpiti. „Kultuur koosneb sotsiaalse mängu kirjutamata reeglitest. See on meelelaadi (psüühika) kollektiivne programmeeritus, mis eristab ühe grupi või kategooria liikmeid teistest inimestest,“ kirjutab Hofstede (2010: 6). Tema käsitluses tähendab kollektiivne programmeeritus mõtlemise, tundmise ja tegutsemise mustreid; iga indiviidi vaimsete programmide allikad asuvad aga sotsiaalsetes keskkondades, kus ta üles kasvas ja kogus oma elukogemusi.

Nii Hall ja Hall kui ka Hofstede käsitlevad kultuuri kui teatavat laadi paratamatust, mis sunnib inimesi, kes seda kannavad, teatavates olukordades üht- või teistviisi käituma. Lühidalt on kultuur teatavate reeglite kogum, mis on omane mingile inimrühmale ja mis mõjutab nii selle inimrühma tegevusi, tegutsemise viisi kui ka tegevusi ümbritsevat keskkonda. Eelnevast lähtuvalt saab väita, et kui ühes kultuuriruumis teevad töötajad tööd teatud viisil, siis ei pruugi teise kultuuriruumi töötajad sama tööd teha sarnasel viisil ega ka kujundada endale sobivat füüsilist töökeskkonda esimestega sarnaselt.

Hofstede järgi on kultuur õpitud, mitte kaasasündinud, ning tuleneb pigem inimese sotsiaalsest keskkonnast, mitte aga tema geenidest (Hofstede 2010: 6). Kuna kultuur on omandatud nähtus ja mõjutab ka otseselt keskkonda, kus inimesed töötavad, siis annab see teatavaid võimalusi töökeskkonna (sh ka füüsilise töökeskkonna) kujundamiseks läbi uute teadmiste ja praktikate toomise töötajateni. Seesugusel tegevusel on aga siiski piirid, kuna kõik kultuurikomponendid ei muutu ajas tajutava kiirusega. Hofstede järgi on aeglased muutused omased just väärtustele, mis moodustavad kultuuri tuuma. Seetõttu tuleks tema nägemuses igale rahvusele omaseid väärtushinnanguid pidada pigem faktideks, sest need ei muutu lihtsasti (Hofstede 2010: 19–20). Just sel põhjusel on oluline võtta füüsilise töökeskkonna planeerimisel arvesse töötajate rahvuslikke omapärasid. Kuna rahvuskultuuri organisatsioon endale sobivas suunas mõjutada ei saa, jääb võimalus töökeskkonda kultuuri kaudu kujundada üksnes organisatsioonikultuuris sisse viidavate muudatuste kaudu.

Kuna inimestele on omane kuuluda üheaegselt erinevatesse gruppidesse, tähendab see, et iga inimene kannab endas ka mitmeid vaimse programmeerituse kihte. Seesugused erinevad kultuurikihid on näiteks rahvuskultuur ja ettevõttekultuur. Plijteri järgi tulenevad erinevused rahvus- ja organisatsioonikultuuri vahel väärtuste ja tavade erinevatest kombinatsioonidest: „On ebatõenäoline, et organisatsioonikultuur hakkaks domineerima varasemas elus omandatud kultuuritaseme üle. See tähendab, et töötaja võib omaks võtta organisatsiooni tavad, kuid tema tundmused ja tõlgendused nende tavadega seoses määrab ära tema rahvuskultuur.“ (Plijter 2014: 747) Kuigi leidub repressiivseid organisatsioone, kus indiviid surutakse olukorda, milles organisatsioonikultuur domineerib tema varem omandatud kultuuritaseme üle, jääb rahvuskultuur määrama tema arusaama olukorrast. Asjaolu, et rahvuskultuuril on teiste kultuurikihtide ülene mõju ja praktiliselt muutumatu iseloom, tõstab temaga arvestamise üheks oluliseks faktoriks organisatsioonide toimivuse kujundamisel, eriti kui tegemist on rahvusvaheliste või mitmest rahvusgrupist töötajaskonnaga organisatsioonidega.

Et rahvuskultuuril on määrav mõju organisatsioonide toimimisele, tuleb esmalt vaadelda, millega on tegemist ning kuidas on võimalik rahvuskultuure oma omaduste poolest eristada. Näiteks on Hill määratlenud rahvuskultuuri kui „teatud inimgrupi ühist väärtuste



ja normide süsteemi, mis üheskoos moodustavad teejuhise, mille järgi elada“ (Hill 1997: 101), Clarki definitsiooni kohaselt kujutab aga rahvuskultuur või rahvuslik iseloom endast rahva niisuguseid isikuomadusi ja käitumisviise, mis moodustavad läbiva mustri (Clark 1990: 66). Kokkuvõtvalt võib öelda, et tegemist on teatavat laadi reeglistikuga, mis määrab kindlaks rahvuse esindajate eelistused ja toimimise viisid. Iga konkreetse rahvuskultuuri kaardistamiseks tuleb seda iseloomustavad reeglid süstematiseerida.

Rahvuskultuuride kõrvutamise hõlbustamiseks on varasemad autorid välja töötatud erinevaid dimensionaalseid jaotusi, mis võimaldavad rahvuskultuure teatud omaduste lõikes ühtsele skaalale seada. Andmaks lühiülevaadet sellest, kuidas erinevatest lähtekohtadest ja kuidas erinevaid teljestikke kasutades on kultuuri määratlemisele lähenetud, vaadeldaksegi siinkohal mõningaid niisuguseid jaotusi:

1. Trompenaars ja Hampden-Turner (1998: 29) pakuvad teiste inimestega suhestumise viiside kirjeldamiseks välja viis dimensiooni: universalism vs. partikularism (reeglid ennekõike vs. suhted ennekõike), kogukonnakesksus vs. individualism (grupp ennekõike vs. indiviid ennekõike), neutraalne vs. emotsionaalne (st kui suurel määral emotsioone väljendatakse), hajus vs. konkreetne (st kui kaugele autoriteet ulatub), saavutus vs. määratus (st mil viisil staatus omandatakse).
2. House, Javidan, Hanges ja Dorfman (2002: 5–6) kasutasid oma 61 riiki hõlmanud uurimisprojekti GLOBE üheksat dimensiooni: ebakindluse vältimine, võimudistants, sotsiaalne kollektivism (st ressursside kollektiivne jaotus ja ühistegevus), siseringi kollektivism (st organisatsiooni või perega seotud uhkustunne, sidusus ja lojaalsus), sooline võrdsus, enesekehtestamine, sooritusele orienteeritus, tulevikule orienteeritus ja humaansusele orienteeritus (nt sõbralikkus, altruism, õiglus, hoolivus).
3. Schwartz (2006: 141–142) püüab leida veelgi täpsemat määratlust, eritledes seitse väärtusorientatsiooni, mis paiknevad kolmel väärtusdimensiooni teljel: läbipõimitus (ühiskondiliku korra, traditsioonidega) vs. intellektuaalne/afektiivne

autonoomia, hierarhilisus vs. egalitarism ning olude alistamisele vs. harmooniale orienteeritus.

4. Hofstede (Hofstede Insights 2018) kasutab rahvuskultuuri iseloomustamiseks kuuest dimensioonist koosnevat mudelit, mis on leidnud aastakümnete jooksul ulatuslikku rahvusvahelist rakendust ning millest lähtub arvestatav osa tänapäeval kultuuridevaheliste uuringute raames teostatavatest kvantitatiivuuringutest. Veebilehe Google Scholar andmetel on Hofstede märksõnaga „rahvuskultuur“ (*national culture*) seoses absoluutselt enim tsiteeritud autor, edestades oma kolleegi lausa mitmekümnekordselt (Google Scholar. Label:national\_culture). Kuna Hofstede metoodika on uurimistöös lihtsasti kasutatav ning kirjanduses leidub piisavalt võrdlusandmeid eri riikides läbi viidud uuringute tulemustest, lähtubki autor magistritöö empiirilises osas peamiselt just Hofstede käsitlusest. Seepärast vaatleme Hofstede väljatöötatud kuut kultuuridimensiooni lähemalt:

**Võimukaugus** PDI, (*Power Distance Index*) – väljendab, mil määral ühiskonna vähemmõjukad liikmed on nõus ühiskondliku ebavõrdsusega. „Võimukaugust saab määratleda läbi selle, mil määral teatud riigi institutsioonides ja organisatsioonides vähem võimu omavad inimesed on rahul ja ootavad niisugust ebaühtlast võimujaotust. Institutsioonide all mõeldakse siin ühiskonna baasüksusi nagu perekond, kool ja kogukond ning organisatsioonide all tööpaiku. Võimukauguse kirjeldamisel lähtutakse just vähem võimu omavate ühiskonnaliikmete väärtussüsteemist, kuna autoriteedi toimimiseks on alati vajalik alluvate proportsionaalne kuulekus.“ (Hofstede 2010: 61) Suure võimukaugusega ühiskondades aktsepteeritakse hierarhilist korraldust, milles igaühel on oma koht, ja selline võimujaotus ei vaja täiendavaid põhjendusi; väikese võimukaugusega ühiskondades püütakse aga võimujaotust ühtlustada ning juhul, kui võim jaotub ebavõrdselt, nõutakse selle põhjendatust. Lühidalt väljendab võimukauguse indeks vähemmõjukate ühiskonnaliikmete kaugust otsuste langetamise protsessist, seda, kuidas nad aktsepteerivad ühiskondlikku ebavõrdsust, ning leppimist autoritaarsuse ja hierarhiaga. Võimukaugust väljendatakse skaalal madal versus kõrge. (Hofstede 2010: 61–62)

**Individualism-kollektivism** IDV, (*Individualism*) – iseloomustab seda, kas ühiskonnaliikmed hindavad rohkem individuaalsust või grupi liikmeks olekut. „Individualism kirjeldab ühiskondi, kus indiviidid on omavahel seotud nõrgalt, st igaüks hoolitseb ennekõike iseenda ja oma lähikondlaste eest. Kollektivism selle vastandina kirjeldab ühiskondi, kus inimesed kuuluvad juba sünnist saadik oma tugevasse ja sidusasse siseringi ning tasuks täieliku lojaalsuse eest kaitseb see sisering neid kogu elu vältel.“ (Hofstede 2010: 92) Individualistlikest kultuuridest pärit inimesed on rohkem iseseisvad, nende sotsiaalsed seosed on lõdvemad, nad hoolitsevad pigem iseenda ja oma pere eest. Kollektivistlikes kultuurides elavad inimesed aga näevad end osana tihedast suhetevõrgustikust; nad on lojaalsed oma sugukonnale või grupele, mille liikmeks end loevad, ja eeldavad, et vajadusel kantakse hoolt ka nende eest. Kokkuvõtvalt: selle dimensiooni järgi mõtlevad inimesed iseendast kas kategoorias „mina“ või „meie“. Individualismi-kollektivismi väljendatakse skaalal kollektivism versus individualism. (Hofstede 2010: 90–92)

**Maskuliinsus** MAS, (*Masculinity*) – on seotud nii soorollide kui ka emotsioonide rolliga ühiskonnas. „Maskuliinseks nimetatakse ühiskonda, kus emotsionaalsed soorollid on täpselt määratletud: mehed peavad ennast kehtestama, olema tugevad ja keskenduma materiaalsele edukusele, naised aga olema tagasihoidlikud, õrnad ja hoolitsema elukvaliteedi eest. Feminiinseks nimetatakse ühiskonda, kus emotsionaalsed soorollid kattuvad: mehed ja naised olgu mõlemad tagasihoidlikud ja õrnad ning hoolitsegu elukvaliteedi eest.“ (Hofstede 2010: 140) Dimensiooni maskuliinsele poolele jäävad ühiskonnad peavad niisiis oluliseks enesekindlust, edu, kangelaslikkust ja materiaalselt kasu, väärtustades agressiivsust rohkem kui järeleandlikkust ja olles üldjuhul ka konkureerivad. Feminiinsed kultuurid hindavad seevastu rohkem koostöövalmidust, tagasihoidlikkust ja nõrgemate eest hoolitsemist, pannes suuremat rõhku elukvaliteedile ja konsensusele. Näiteks oodatakse sellistes kultuurides ka meestelt emotsionaalsust ja laste kasvatamisest osavõttu. Ärilises kontekstis vaadeldakse feminiinseid ja maskuliinseid kultuure vastavalt ka kui jõulisi ja pehmeid kultuure. Maskuliinsust väljendatakse skaalal feminiinsus versus maskuliinsus. (Hofstede 2010: 136–140)

***Ebakindluse vältimine*** UAI, (*Uncertainty Avoidance Index*) – näitab, kui suures osas kultuur aktsepteerib selgusetust; seda dimensiooni võib nimetada ka reeglistatud käitumise vajaduseks. „Ebakindluse vältimine tähistab seda, mil määral teatud kultuuri esindajad tunnevad end ohustatuna kokkupuutel ebaselgete või tundmatute olukordadega. Muu hulgas väljendub see närvilisuses ja kindlusevajaduses, sh vajaduses erinevate kirjapandud ja kirjutamata reeglite järele.“ (Hofstede 2010: 191) Indeks väljendab, kuivõrd ühiskonnaliikmed tunnevad ebamugavust kokkupuutel määramatuse ja mitmemõttelisusega ning kuidas ühiskond tuleb toime tuleviku ennustamatusega – kas püütakse tulevikku juhtida või lastakse asjadel lihtsalt juhtuda. Kõrge indeksiga ühiskondades on jäigad tõekspidamised ja kombed ning ebatraditsioonilist käitumist ja ideid ei sallita. Need on turvalisusele orienteeritud kultuurid, mis üritavad vältida ebakindlust nii palju kui võimalik, tuginedes näiteks ärisuhetes maksimaalselt lepingutele. Madala ebakindluse vältimise indeksiga ühiskonnad aga toetatavad rohkem lõdvemaid hoiakuid ning igapäevane tegelikkus loeb seal rohkem kui põhimõtted. Ebakindluse vältimist väljendatakse skaalal nõrk versus tugev. (Hofstede 2010: 188–191)

***Pikaajaline orientatsioon*** LTO, (*Long-Term Orientation*) – näitab, kas kultuur on orienteeritud vahetutele hüvedele (lühiajaline orientatsioon) või tulevikuhüvedele (pikaajaline orientatsioon). „Pikaajalise orientatsiooniga kultuurid hindavad kõrgelt niisuguseid väärtusi, mis toovad kasu alles kaugemas tulevikus, näiteks sihikindlust ja kokkuhoidu. Lühiajalise orientatsiooniga kultuurid hindavad aga kõrgelt mineviku ja olevikuga seotud väärtusi, näiteks traditsioonide austamist, au ja väärkuse säilitamist ja ühiskondlike kohustuste täitmist.“ (Hofstede 2010: 239) Ühiskonnad, mis on lühiajalise orientatsiooniga, eelistavad säilitada aja jooksul kinnistunud traditsioone ja suhtuvad sotsiaalsesse muutustesse kahtlustavalt; pikaajalise orientatsiooniga kultuurid võtavad aga muutusi pragmaatiliselt, õhutades säästlikkusele ja püüeldes kaasaegse hariduse poole, kindlustamaks tulevikku. Ärilises kontekstis vastandab see dimensioon lühiajalise normatiivse lähenemise pikaajalise pragmaatilisega. Pikaajalist orientatsiooni väljendatakse skaalal lühiajaline versus pikaajaline. (Hofstede 2010: 236–239)

***Naudingutele orienteeritus*** IND, (*Indulgence*) – näitab ühiskonna hoiakuid seoses isikuvabaduse ja moraalinormide järgimisega. „Naudingutele orienteeritud kultuur

kaldub lubama inimese loomulike ihade üpris vaba rahuldamist, soodustades elu nautimist ja lõbutsemist. Vaoshoitus kirjeldab aga kultuure, mis peavad vajalikuks selliste ihade rahuldamist piirata, reguleerides seda rangete ühiskondlike normide abil.“ (Hofstede 2010: 281) Indeks kirjeldab skaala kõrgemas otsas ühiskondi, mis peavad elu nautimist ja lõbutsemist inimeste loomulikeks põhivajadusteks; madalam ots, vaoshoitus, kirjeldab aga vastupidiselt ühiskondi, kus seda peetakse teisejärguliseks ja ebasoovitavaks. Naudingutele orienteeritust väljendatakse skaalal naudingud versus vaoshoitus. (Hofstede 2010: 280–281)

Hofstede kuuedimensioonilist mõõdikute süsteemi on täiendanud Hall, kes võttis kasutusele uue dimensiooni, iseloomustamaks seda, kuidas inimesed erinevates kultuurides suhtlevad (Hall ja Hall 1990):

***Tugev või nõrk kontekst*** CON, (*High or Low Context*) – kirjeldab ühiskonnas eelistatud kommunikatsioonistiili. Tugeva kontekstiga kultuurides ollakse veendunud, et kõigil inimestel on asjadest sama arusaamine, mistõttu saab tugineda ka mitteverbaalsele kommunikatsioonile. Viimast võimaldab asjaolu, et suur osa informatsioonist juba inimeses eneses olemas ning vaid väike osa teabest leidub otseselt edastatavas sõnumis. Niisuguses kultuuris on inimesed üksteisega tihedalt seotud, neid juhivad jäigad sotsiaalsed struktuurid ja hierarhiad ning olulisel kohal on isiklike emotsioonide kontrolli all hoidmine. Infovahetuseks kasutatakse lihtsaid, kuid sügava tähendusega sõnumeid, kommunikatsioonistiil on kaudne. Nõrga kontekstiga kultuurides eeldatakse, et kõigil inimestel ei ole asjadest fundamentaalselt sama arusaam, ning seepärast peab kommunikatsioon olema selge ja otsekohene: suurem osa informatsiooni sisust kodeeritakse otse edastatavasse sõnumisse. Selliseid kultuure iseloomustab suurem individualism ja väiksem seotus teistega; sotsiaalsete hierarhiate ja ühiskonna roll üldiselt indiviidide elus on väiksem. Kommunikatsioonistiil on selgem, otsesõnalisem ja vähem personaalne. (Hall 1976: 105–116)

Hofstede kultuuridimensioone kasutatakse uuringutes mitte ainult komplektina, vaid tihti vastavalt vajadusele ka üksikult või kombinatsioonis muude mõõdikutega. Näiteks uuris ettevõtte Steelcase aastatel 2006–2011 rahvuskultuuri ja ruumikasutuse seoseid 11 riigis (Hiina, Prantsusmaa, Saksamaa, Ühendkuningriik, India, Itaalia, Maroko, Holland,

Hispaania, Venemaa ja USA). Kokku teostati etnograafilisi vaatlusi enam kui 100 kontoris ning tulemused seostati viie Hofstede dimensiooniga (võimukaugus, individualism, maskuliinsus, ebakindluse vältimine ja pikaajaline orientatsioon), millele lisati kuuenda dimensioonina Halli tugev vs. nõrk kontekst. (Steelcase 2012: 31) Kogutud andmete põhjal joonistusi üldiste trendidena välja seosed rahvuskultuuri dimensioonide ja harjumuspärase tööprotsesside, töötajate käitumismustrite ning füüsilise töökeskkonna funktsionaalse korralduse vahel.

Uuringus (Steelcase 2012) pöörati põhitähelepanu kohaliku kultuuri ja rahvusvaheliste ettevõtete organisatsioonikultuuride sobitamisele ning selle protsessi mõju analüüsiti viie töökeskkonnaga seotud probleemi lõikes: 1) kinnisvara optimeerimine; 2) koostöö parandamine; 3) töötajate huvitatuse tõstmine, nende arendamine ja kaasamine; 4) brändi loomine ja kultuuri aktiveerimine ning 5) heaolu suurendamine. Analüüsi tulemusel selgus, et kohalik kultuur mõjutab töökeskkonda nii selles, kuidas organisatsioonid ruumi optimeerivad, kui ka alternatiivsete töökohtade paiknemise ja töötajate loominguks koostöö osas. Seejuures võis täheldada sarnase rahvuskultuuriga riikide puhul ka teatud kokkulangevusi füüsilises töökeskkonnas.

Üheks oluliseks füüsilisele töökeskkonnale seatavaid ootusi mõjutavaks faktoriks osutus võimukaugus. Ilmnes, et väikese võimukauguse näitajaga riikides, kus töötatakse pigem iseseisvalt, soovivad töötajad näha võrdõiguslikkust ka tööruumides ja -protsessides, samas kui suure võimukaugusega riikides on hierarhia ja liidrite olulisele kohale seadmine töökeskkonnas lausa üks töötajate keskseid vajadusi. Otsest mõju tööruumide korraldusele avaldab uuringu kohaselt ka ebakindluse vältimine: kultuurides, kus see näitaja on kõrge, peetakse suurema tõenäosusega oluliseks motivaatoriks oma isikliku tööpaiga omamist, kuna see annab tunnistust tööpaiga stabiilsusest. (Steelcase 2012: 124) Riikides, mida iseloomustab kollektivism ja suur võimukaugus, nagu näiteks Hiina, India, Maroko ja Venemaa, taluvad töötajad hästi seda, kui tavatöökohad asetsevad tihedalt üksteise kõrval, samas kui juhtivtöötajate ruumid peavad tingimata vastama nende staatusele organisatsioonis. Individualistlikes riikides, kus ka võimukaugus on väike, nagu Holland, Ühendkuningriik ja USA, on aga võimalik ruumikasutust märksa vabamalt optimeerida: sealsed töötajad kasutavad meelsasti kodukontorit või alternatiivseid

töökohti ning paindlikke rändtööpaiku. (Steelcase 2012: 105) Kirjeldatud Steelcase'i uuringut aluseks võttes ja Eesti rahvuskultuuri iseloomustavate dimensioonide väärtusi kasutades on võimalik sarnasel viisil leida ka füüsilise töökeskkonna parameetrid, mis vastaksid siinsete töötajate rahvuskultuurist tulenevatele eelistustele.

Näitlikustamaks sellise analüüsi tulemuslikkust füüsilise töökeskkonna planeerimise juures, on lisaks kasulik vaadelda, kuidas füüsiline töökeskkond saab omakorda aidata rahvuskultuuri mõju organisatsioonile sobivas suunas ära kasutada:

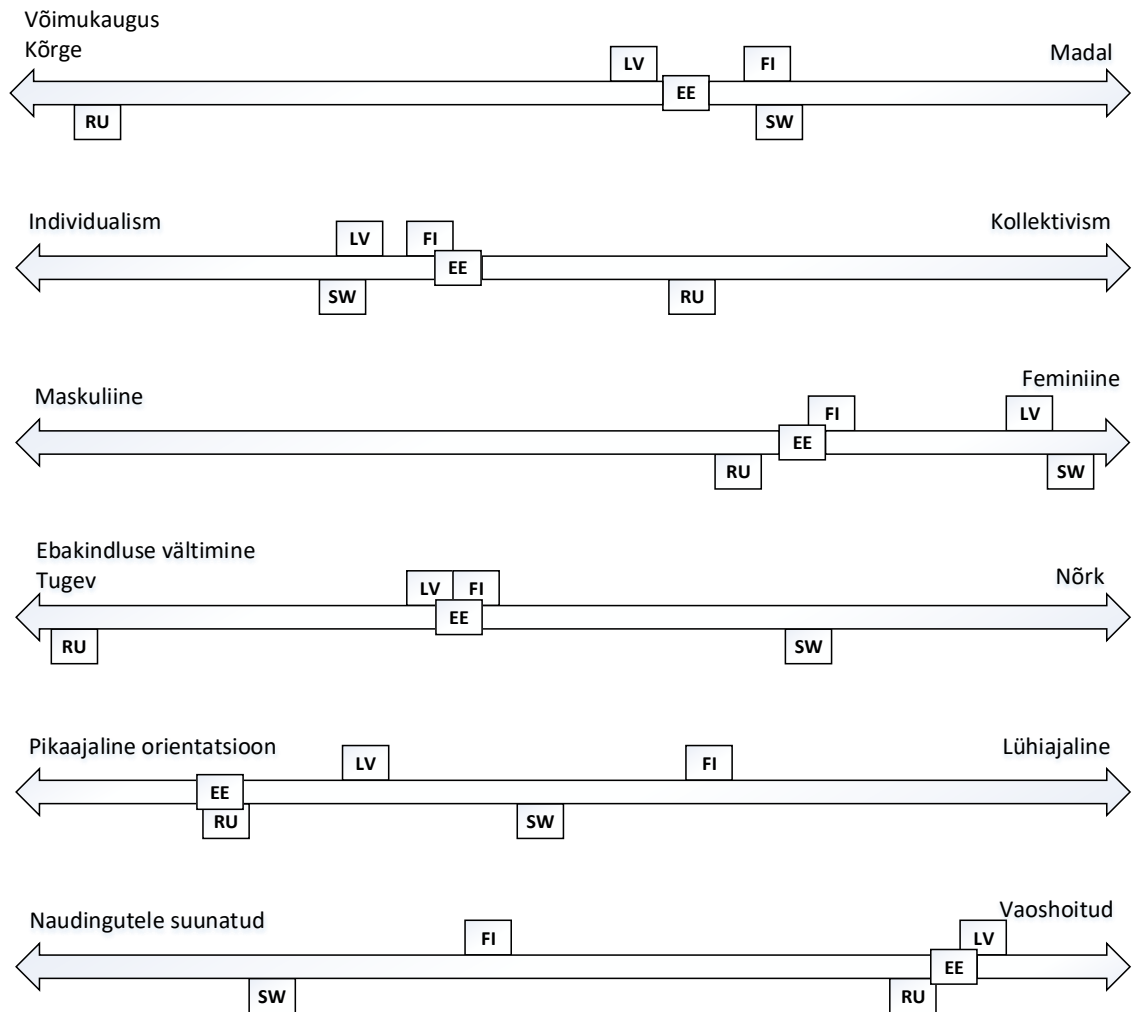
- **Hiina näitel:** Suurema kollektivismiga kaasneb Hiina organisatsioonides küll tihe koostöö osakondade sees, aga mitte tingimata osakondade vahel. Siin on mõjuriks tugeva kontekstiga kultuur, mis väärtustab ennekõike usaldust, sidudes omavahel lähemalt sama grupikuuluvusega indiviide. Teadlikkus rahvuskultuurist võib niisugusel juhul aidata mitte töötajate eelistatud käitumisviise toetada, vaid, vastupidi, neid ümber kujundada: kui ettevõtte soovib osakondade kapseldumist ennetada, tuleb kontoris paigutada keskele kohale koostööks mõeldud alad, kus eri osakondade töötajad saavad igapäevaselt kohtuda. Rahvuskultuuri mõjud on märgatavad ka töötajate eelistatud suhtlemisviisides, mida kontor peaks toetama. Hiina puhul tähendab tugeva kontekstiga kultuur, et videokõned võivad olla tavalistest telefonikõnedest märksa tõhusamad, kuna annavad osalejatele vajalikku lisateavet, ning samuti saavutatakse paremaid tulemusi pigem väikese kui suure osalejate arvuga koosolekul. (Steelcase 2012: 38–40) Ülalloetletud kultuurilisi iseärasusi teadvustades on võimalik oluliselt tõsta organisatsiooni efektiivsust.
- **Hollandi näitel:** Individualistlikum rahvuskultuur tähendab, et iga töötaja isiklik ruum on ka avatud kontoris püha ning kellegi töö häirimist, eriti just töövälistel teemadel lobisemiseks, peetakse ebaviisakaks – sotsiaalne suhtlus toimub ainult kindlatel aegadel, näiteks lõunapausi ajal. Väike võimudistants kajastub kontorites selles, et ametiastme toonitamist töökeskkonna kaudu ei peeta vajalikuks ega soovitavaks ning ka tipptöötajad ei ihalda ega vaja uhkeid kabinette. Selle ruumi arvelt on ettevõttel võimalik luua paindlikke tööalasid, kus individualistlikel hollandlastel on võimalik vastavalt vajadusele teistest eralduda.

(Steelcase 2012: 81–82) Hollandi rahvuskultuuri eripära arvesse võttes saavutatakse selle näite puhul kokkuhoid kinnisvarale tehtavates kulutustes.

Rahvuskultuuride kaardistamismeetodid mängivad olulist abistavat rolli riikide töökeskkondade kõrvutamisel. Teades, mil määral Eesti rahvuskultuur kattub kõrvutatava riigi rahvuskultuuriga, on võimalik hinnata ka nende töökeskkondade ühildatavust. Kui rahvuskultuurid on oma olemuselt lähedased, siis on võimalik üksteiselt üle võtta sobivaid ja hästitöötavaid füüsilise töökeskkonna lahendusi, kui aga kauged, siis tuleb arvestada sellega, et kõike üks-ühele üle võtta ei tohiks. Niisugune olukord võib tekkida näiteks ettevõtete rahvusvahelistumisel – meil hästi töötavad füüsilise töökeskkonna lahendused võivad mujal osutuda hoopis arengut takistavateks teguriteks ja ka vastupidi.

Eesti rahvuskultuuri iseloomustavad parameetrid on kättesaadavad veebilehe Hofstede Insights kaudu, kus kahjuks küll ei avaldata andmete kogumiseks läbi viidud uuringu üksikasju. Skaalal ühest sajani iseloomustab leheküljel Eesti rahvuskultuuri kui suhteliselt madala võimudistsiga (40), individualistlikku (60), feminiinset (30), suhteliselt kõrge ebakindluse vältimise indeksiga (60), pikaajalise orientatsiooniga (82) ja väga vaoshoitud (16) kultuuri. (Hofstede Insights 2018) Paigutades Eesti kohta toodud dimensioonide väärtused koos naabrite vastavate väärtustega samadele skaaladele saab võrrelda, kuivõrd lähedased me oma naabritega oleme ja kas nende juurest on midagi kasulikku ka füüsilise töökiskonna kujundamisel õppida. Joonisel 1 on toodud Eesti rahvuskultuuri võrdlus lähinaabrite rahvuskultuuridega.





**Joonis 1.** Eesti rahvuskultuuri võrdlus naabritega. Autori koostatud joonis Hofstede kultuuridimensioonide baasil

Allikas: (Hofstede Insights 2018) Märkus: EE – Eesti, FI – Soome, LV – Läti, RU – Venemaa, SW – Rootsi.

Nagu selgub jooniselt 1, on Eesti rahvuskultuur sarnasem Soome, Rootsi ja Lätiga, rohkem on aga erinevusi Venemaaga. Need suundumused on eriti märgatavad just füüsilist töökeskkonda potentsiaalselt enam mõjutavate dimensioonide lõikes nagu võimukaugus, individualism-kollektivism ja ebakindluse vältimine. Kuna Eestis on suur vene rahvusest kogukond, siis on võimalik, et luues töökeskkonda, milles töötab arvestataval määral selle kogukonna liikmeid, tuleks võtta arvesse ka Vene rahvuskultuuri eripärasid. Et eraldiseisvad andmed eestivenelaste rahvuskultuurilise

profiili kohta Hofstede uuringu kontekstis puuduvad, jääb see teema aga väljapoole käesoleva magistritöö käsitusala.

## **1.2. Füüsilise töökeskkonna määratlemine, mõjutavad tegurid ja roll organisatsiooni toimimisel**

Magistritöö käesolevas peatükis vaadeldakse, kuidas teaduskirjanduses määratletakse töökeskkonda laiemalt, kuid põhifookus on suunatud kontoritöödeks sobiva füüsilise töökeskkonna määratlemisele. Esmalt selgitatakse välja, kuidas erinevad autorid on töökeskkonda defineerinud ja milliseid selle aspekte oluliseks pidanud, misjärel käsitletakse täpsemalt füüsilist töökeskkonda mõjutavaid tegureid. Lõpetuseks võimaldab erinevate definitsioonide süstematiseerimine ja neis ühisosa leidmine kindlaks teha olulised faktorid, mille alusel leitakse edasiseks uurimistööks sobiv metoodika.

Eesti seadusandja jääb töökeskkonna defineerimisel üsna lakooniliseks: töötervishoiu ja tööohutuse seadus (2. ptk, § 3) sätestab lihtsalt, et „töökeskkond on ümbrus, milles inimene töötab“. (RT I 1999, 60, 616) Rahvusvahelises standardis ISO 6385:2016 „Ergonoomika põhimõtted töösüsteemide kavandamisel“ avatakse aga mõistet pisut laiemalt; selle kohaselt kujutab töökeskkond endast „töötajat ümbritsevate füüsiliste, keemiliste, bioloogiliste, organisatsiooniliste, sotsiaalsete ja kultuuriliste faktorite kogumit“. (ISO 6385:2016) Niisiis võib öelda, et nii seaduse kui ka standardi mõistes käsitletakse töökeskkonnana kõige laiemas mõttes kõike ümbritsevat, milles inimene töötab.

Teaduskirjanduses minnakse siiski määratlustes märksa enam sügavuti. On autoreid, kes pööravad töökeskkonna kirjeldamisel tähelepanu eelkõige selle füüsilistele aspektidele. Näiteks Elsbach ja Bechky (2007) rõhutavad disaini olulisust ja defineerivad füüsilise töökeskkonna kui kõik materiaalsed objektid ja stiimulid (nt hooned, sisustus, töövahendid ja ümbritsevad tingimused nagu valgustus ja õhukvaliteet) ning nende objektide ja stiimulite konfiguratsioonid (nt avatud kontoriplaanid ja paindlikud meeskonnatöö alad), millega inimesed oma tööelu käigus kokku puutuvad. Shea ja kaasautorid (2011) toovad füüsilise töökeskkonna aspektidena esile ruumi, valgustuse, temperatuuri, müra ja vibratsiooni, toonitades eraldi töötajate psühholoogilise tervise seisukohalt oluliste nn suletud alade vajadust. McCoy (2002) rõhutab aga olulise füüsilise

töökeskonda mõjutava faktorina ruumide õhukvaliteeti. Nendest autoritest juhindudes võib öelda, et füüsiline töökeskond määratletakse füüsiliste objektide ja tingimustega, mis oma olemuselt on mõõdetavad. Mõõdetavus tähendab siin omakorda, et ka nende aspektide koosmõju on võimalik hinnata. Näiteks Clements-Croome toob raamatus „Creating the Productive Workplace“ (e.k „Kuidas luua tootlik töökoht“) välja füüsilise töökeskonna mõju nii töö tulemuslikkusele kui ka töörahulolule – autori väitel on sageli võimalik täpselt välja arvutada, millise rahalise võiduga võib ettevõtte arvestada üht või teist aspekti puudutavate muudatuste sisseviimisel. (Clements-Croome 2000) Seega saab konkreetse ettevõtte baasil tehtud uuringute alusel otseselt hinnata füüsilises töökeskonnas tehtavate muudatuste mõju selle ettevõtte tootlikkusele.

Castaldo koos kaasautoritega leiavad aga teisalt, et sageli jäävad füüsiliste faktorite kõrval tähelepanuta raskemini mõõdetavad aspektid, mis puudutavad tööelu psühhosotsiaalseid, füsioloogilisi ja ka meditsiinilisi külgi, nagu näiteks töötaja isiklikud hoiakud, harjumused, käitumisviisid, tervislik seisund, psühholoogiline seisund (meeleolu), sotsiaalsed mõjurid jms. Autorid märgivad, et niisugused raskemini kvantifitseeritavad faktorid omavad ühest küljest mõju töö jõudlusele ja teisest küljest suurendavad ka üldist heaolutunnet, mis omakorda aitab hoiakute muutmise kaudu tõsta töötajate taluvust füüsiliste ebamugavuste suhtes (nt pisut ebasobiva temperatuuri suhtes niisuguses keskkonnas, kus individuaalse reguleerimise võimalus puudub). (Castaldo et al 2018) Niisiis on ettevõttel nii tootlikkuse kui ka töötajate heaolutunde suurendamiseks võimalik püsivalt rakendada ka niisuguseid töökeskonna parendamise meetmeid, mis otseselt mõõdetavad ei ole: arhitektuuriliselt esteetiline töökeskond, roheline ellusuhtumine, tervisliku toitumise soodustamine jmt. Töökeskonna psühhosotsiaalsete aspektide olulisusele juhib tähelepanu ka Haynes, kes toob välja, et töö tulemuslikkusest rääkides tuleb lisaks füüsilisele keskkonnale kaaluda ka töötajate käitumuslikku aspekti ning arvestada kontoris viibijate erinevate töömustritega. (Haynes 2008) Tööandjatele võib see aga kujuneda tõeliseks väljakutseks, kuna paremate töötulemuste saavutamiseks oleks vaja, et füüsiline töökeskond toetaks väga erineva töökäitumisega töötajate vajadusi. Ideaalne töökeskond peaks looma igale konkreetsele töötajale võimaluse teha oma tööd talle endale sobival viisil.

Üks töötulemusi otseselt mõjutavatest teguritest on töötajate heaolutunne. Töökeskkonna aspektidele, mis on kõige olulisemad just psühholoogilise heaolu jaoks, on keskendunud oma töös Briner: „Psühholoogilisest keskkonnast võib mõelda konkreetsemalt kui töö ja töökeskkonna omadustest, mis puudutavad töötajate käitumist. Käitumise järgi on vaadeldavad kolme tüüpi psühholoogilised ilmingud: mõjutused (nt emotsioonid, meeleolu, psühholoogilised sümptomid, meeleoluhäired), tunnetused (nt hoiakud, tajusustamine) ja käitumine (nt tõhusus, eemalolek, motivatsioon). Seega on psühholoogiline keskkond niisuguste töökeskkonna omaduste kogum, mis mõjutavad seda, kuidas töötaja end tunneb, mõtleb ja käitub.“ (Briner 2000: 300) Kuna paljud psühholoogilised ilmingud (nagu näiteks emotsioonid, hoiakud, tajusustamine jmt) on kantud muu hulgas ka töötajat ümbritsevast füüsilisest töökeskkonnast, järeldub siit, et füüsiline töökeskkond mõjutab ka psühholoogilist töökeskkonda ja et tööandjatel on võimalik läbi esimese parendamise positiivselt mõjutada ka teist.

Veidi teisiti on psühholoogilist töökeskkonda avanud Hansen koos kaasautoritega, vaadeldes eraldi mõistetena organisatsioonilist ja psühhosotsiaalset töökeskkonda. (2015) Niisugune liigitus on muuhulgas omane Põhjamaade käsitlusele. Psühhosotsiaalse töökeskkonna kui eraldiseisva nähtuse edendamise ametlikku rolli nendes riikides toonitab näiteks Taani initsiatiivil ja Põhjamaade Ministrite Nõukogu toetusel 2012. aastal käivitunud psühhosotsiaalse töökeskkonna järelevalve edendamise ühisprojekt, mille eesmärgiks võeti analüüsida psühhosotsiaalse töökeskkonna kaardistamise viise ja nende rakendusvõimalusi seadusandluses. (Hansen et al 2015: 7) Norra praktikas eristatakse üldiselt organisatsioonilist ja psühhosotsiaalset töökeskkonda: esimene hõlmab seda, kuidas konkreetne ettevõtte oma töökeskkonda formaalselt haldab ja milline töökeskkond praktikas välja näeb, teine aga inimsuhete ja tööpaigas aset leidva inimsuhtluse aspekti. (Hansen et al 2015: 16) Seadusandluse poolelt on Norra töökeskkonna seaduses füüsilist töökeskkonda puudutava kõrval ära märgitud siiski vaid psühhosotsiaalne töökeskkond, mille alla loetakse töötajate väärkuse kaitse, suhtluse võimaldamine ning ahistamise, vägivalla, ähvarduste ja muude soovimatute sotsiaalsete stressiallikate ennetamine. (Lovdata. Norra töökeskkonna seadus, lg 4–3) See tähendab, et organisatsioonilise töökeskkonna kujundamine on jäetud on organisatsioonide endi teha ja seadusandja seda ei reguleeri.

Psühhosotsiaalsest töökeskkonnast rääkides toonitavad Hansen *et al.* eraldi, et see „on lahutamatu kultuurilisest ja ühiskondlikust kontekstist“. (2015: 16). Autorid täpsustavad, et psühhosotsiaalne töökeskkond kujutab endast „tööga ja seda tööd tegevate inimestega seotud tegurite koosmõju tulemit“, mille juures on faktoriteks töö olemus, see, kuidas töö on organiseeritud ja planeeritud, töötajatelt nõutav kvalifikatsioon ning ka see, millisena töötajad oma töösituatsiooni tajuvad ja kuidas sellele reageerivad. (*Ibid.*) Ülaltoodust järeldub, et füüsiline töökeskkond mõjutab ka psühhosotsiaalset töökeskkonda, olles üheks komponendiks töötajate töösituatsiooni tajumisel.

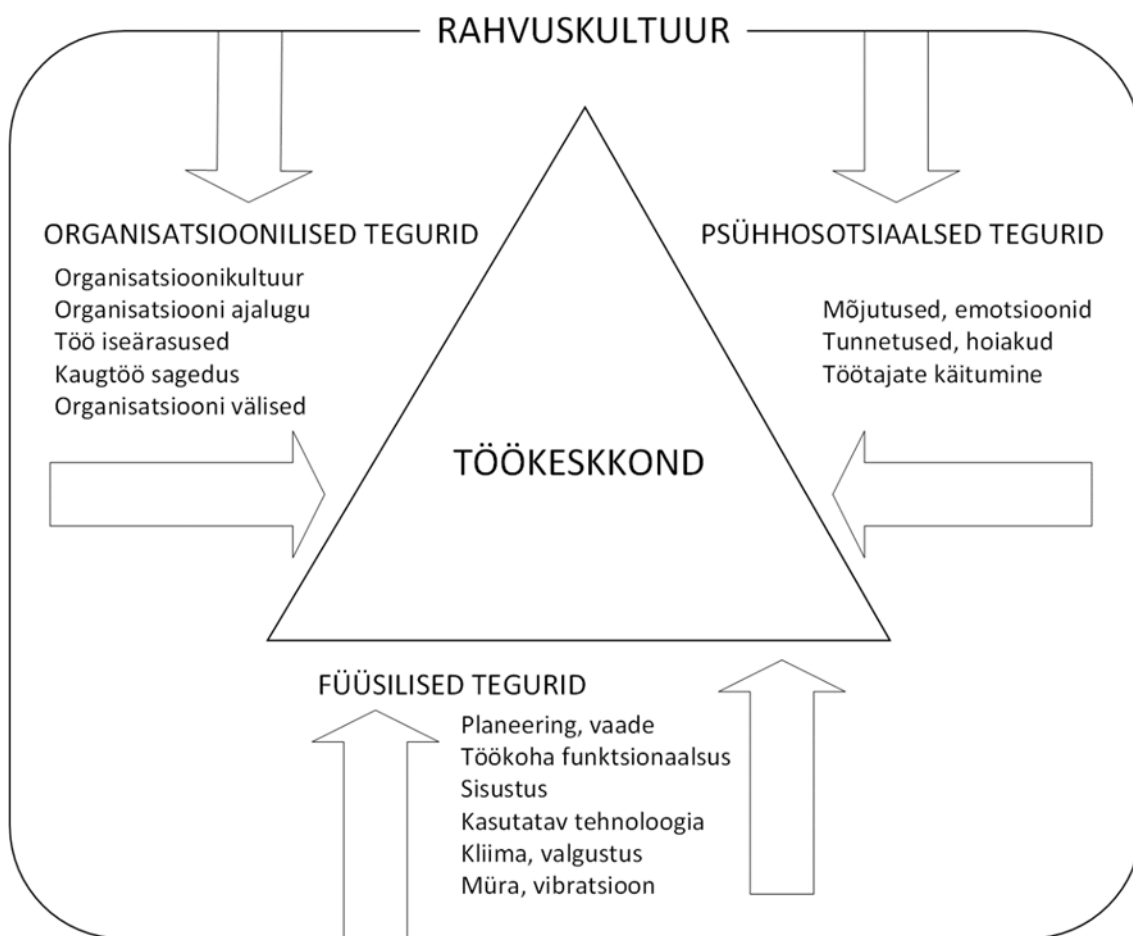
Kokkuvõtvalt võib kirjanduse baasil öelda, et oma teoreetilistes käsitlustes toovad erinevad autorid töökeskkonnaga seoses välja kolm erinevat, kuid üksteisega tihedalt seotud aspekti:

1. **Organisatsiooniline** töökeskkond hõlmab seda, kuidas iga konkreetne ettevõtte oma töökeskkonda formaalselt haldab ja milline töökeskkond praktikas välja näeb. (Briner 2000; Hansen *et al.* 2015; Elsbach, Bechky 2007; Haynes 2008) Organisatsioonilist töökeskkonda mõjutavate tegurite all mõistetakse nii organisatsioonisiseseid (nt organisatsiooni ajalugu, kultuur, töökorraldus) kui ka organisatsiooniväliseid (nt tööturg, majandussektor) mõjureid.

2. **Psühhosotsiaalne** töökeskkond hõlmab inimsuheteid ja tööpaigas aset leidva inimsuhtluse aspekte (Briner, 2000; Castaldo *et al.* 2018; Hansen *et al.* 2015; Haynes 2008) Psühhosotsiaalsete teguritena tuuakse esile kõik inimesega seonduv (nt emotsioonid, tunded, käitumine).

3. **Füüsiline** töökeskkond hõlmab kõiki materiaalsed objekte ja stiimuleid ning nende objektide ja stiimulite konfiguratsioone, millega inimesed oma tööelu käigus kokku puutuvad. (Briner 2000; Clements-Croome 2000; Elsbach, Bechky 2007; Shea *et al.* 2011) Töökeskkonda mõjutavate füüsiliste tegurite all mõistetakse kõike seda, mis inimest füüsiliselt ümbritseb ja mis on füüsiliselt tunnetatav.

Läbitöötatud kirjanduse andmetel töökeskkonda mõjutavad tegurid on süstematiseerituna kokku võetud joonisel 2.



**Joonis 2.** Töökeskonda mõjutavad tegurid ja rahvuskultuuri mõju töökeskonnale. Autori koostatud kokkuvõtte läbitöötatud kirjanduse põhjal

Allikas: (Briner 2000; Castaldo *et al.* 2018; Clements-Croome 2000; Elsbach, Bechky 2007; Hansen *et al.* 2015; Haynes 2008; Shea *et al.* 2011; Van den Heuvel *et al.* 2018)

Ülevaate töökeskonda mõjutavate tegurite käsitlest teaduskirjanduses annab tabel 1. Tuleb rõhutada, et kõik kolm töökeskonda mõjutavate tegurite gruppi on üksteisega tihedalt seotud, mistõttu ei tohiks alahinnata neist ühegi mõju ei individuaalselt ega ka koostoimes teiste teguritega.

**Tabel 1.** Töökeskkonda mõjutavate tegurite käsitus teaduskirjanduses

<b>Töökeskkonda mõjutava aspekti lühikirjeldus</b>	<b>Teemat käsitlenud autorid</b>
<b>ORGANISATSIOONILISED TEGURID</b>	
<b>Töö iseärasused</b> – töökoormus, töö keerukus, erinevad töömustrid	Briner 2000; Hansen <i>et al.</i> 2015; Haynes 2008
<b>Kaugtöö sagedus</b>	Elsbach, Bechky 2007
<b>Organisatsioonikultuur</b>	Briner 2000
<b>Organisatsiooni ajalugu</b>	Briner 2000
<b>Organisatsiooni välised</b> – kohaliku tööturu olukord, sektori olukord tervikuna, töö-kodu suhted	Briner 2000
<b>PSÜHHOSOTSIAALSED TEGURID</b>	
<b>Mõjutused</b> – emotsioonid, meeleolu, psühholoogilised sümptomid, meeleoluhäired	Briner 2000; Castaldo <i>et al.</i> 2018; Hansen <i>et al.</i> 2015
<b>Tunnetused</b> – hoiakud, taju, otsustamine	Briner 2000; Castaldo <i>et al.</i> 2018
<b>Käitumine</b> – mõjusused, eemalolek, motivatsioon, harjumused	Briner 2000; Castaldo <i>et al.</i> 2018; Haynes 2008
<b>FÜÜSILISED TEGURID</b>	
<b>Planeering</b> – täielikult avatud, täielikult individuaalne, kombineeritud, paindlikud meeskonnatöö alad, kinnised alad, töökohtade paigutus, töötajate tihedus, nõupidamisruumid, kohvik, puhkealad, alade seotus	Danielsson 2010; Elsbach <i>et al.</i> 2007; Vischer 2007
<b>Töökoht</b> – suurus, paigutus, privaatne, jagatud privaatne, avatud, teisaldatav, konfidentsiaalsust võimaldav, hoiupaikade hulk, füüsilised tõkked, töötajale sobitavus	Bergstrom <i>et al.</i> 2015, Brennan <i>et al.</i> 2002; Elsbach, Bechky 2007; Kim <i>et al.</i> 2016; Vischer 2007
<b>Sisustus</b> – mööbel, kasutatavad tehnikaseadmed	Elsbach <i>et al.</i> 2007; Savavibool <i>et al.</i> 2016
<b>Tehnoloogia</b> – arvutid, telefonid, videokonverentsi seadmed, töövahendid jms	Adobe 2016
<b>Kliima</b> – küte/jahutus, temperatuur, ventilatsioon, õhu kvaliteet	Briner 2000; Elsbach <i>et al.</i> 2007; McCoy 2002; Shea <i>et al.</i> 2011
<b>Valgustus</b> – päevavagus töökohal, otsene päikesevalgus, tehisvalguse intensiivsus tase, peegeldused, individuaalse reguleerimise võimalus	Briner 2000; Elsbach <i>et al.</i> 2007; Newsham <i>et al.</i> 2004; Shea <i>et al.</i> 2011
<b>Müra</b> – akustika, seadmete poolt tekitatav müra, teiste töötajate poolt tekitatav müra	Ayr <i>et al.</i> 2001; Bergstrom <i>et al.</i> 2015, Brennan <i>et al.</i> 2002; Shea <i>et al.</i> 2011
<b>Vibratsioon</b> – liiklusest tulenev, liftidest, seadmetest, hoone konstruktsioonist tulenev	Shea <i>et al.</i> 2011
<b>Vaade</b> – siseruumidele, teistele hoonetele, loodusele; pilkkontakt kolleegidega, värvilahendus	McCoy 2002; Savavibool <i>et al.</i> 2016; Shea <i>et al.</i> 2011

Allikas: autori koostatud läbitöötatud töökeskkonda käsitleva kirjanduse põhjal

Kirjandusest nähtub, et autorite hinnangud töökeskkonna erinevate aspektidele olulisusele lahknevad ning ülaltoodud kolmele aspektile omistatakse oma uurimistöö ülesandest lähtuvalt erinevaid kaale. Kõiki kolme töökeskkonda mõjutavat aspekti käsitleb oma artiklis Briner: „Töökeskkonnast võib lihtsalt mõelda kui keskkonnast, kus inimesed töötavad. Niisugusena on see väga lai mõiste, mis hõlmab tööpaiga füüsilisi omadusi (nt küte, sisseseade), töö iseärasusi (nt töökoormus, ülesannete keerukus), laiemaid organisatsioonilisi omadusi (nt kultuur, ajalugu) ja isegi organisatsiooniväliseid aspekte (nt kohaliku tööturu olukord, tööstussektor, töö-kodu suhted). Siiski ei ole mitte kõik töökeskkonna aspektid võrdselt olulised või nii oluliselt arvestavad kui psühholoogiline keskkond.“ (2000: 299) Seega peab näiteks Briner töökeskkonda mõjutavate aspektide seast olulisimaks just psühhosotsiaalsed.

Näiteid sellest, et rahvuskultuuride ja töökeskkonda mõjutavate tegurite seosed on tänuväärne uurimisteema, ei ole raske leida. Näiteks Euroopa Riskiseirekeskus on uurinud rahvuskultuuri mõju psühhosotsiaalsete riskide juhtimisele organisatsioonides ja leidnud, et lisaks riigi kõrgele SKP-le ennustab suuremat tähelepanu tööstressiga võitlemisele kohaliku rahvuskultuuri väike võimukaugus ja madal ebakindluse vältimise indeks. (Van den Heuvel *et al.* 2018: 7) Lisaks on samas uuringus välja toodud ka maskuliinsusele kalduvate kultuuride väiksem kalduvus tööstressi probleemile tähelepanu pöörata. Niisugused seosed tõestavad rahvuskultuuri otsest mõju Brineri järgi töökeskkonna kõige olulisemale, psühhosotsiaalsele aspektile. Tuleb siiski möönda, et kuigi psühhosotsiaalset aspekti võib käsitlest olenevalt pidada teistest olulisemaks, tuleb praktikas tähtsustada ka ülejäänud kahte, kuivõrd nad omavad otsest mõju töötingimustele ning seeläbi ka töö tulemuslikkusele ja töötajate heaolule.

Kuigi kõik kolm ülalnimetatud töökeskkonda mõjutavat aspekti on olulised ning üksteisest ja rahvuskultuurist mõjutatud, vaadeldakse edasises teemakäsitluses lähemalt ainult füüsilist töökeskkonda mõjutavaid tegureid ning seda eelkõige kontoritöö perspektiivist lähtudes. Selline süvitsimine on tingitud autori huvist eelkõige nende faktorite määratlemise vastu, mis on olulised füüsilise töökeskkonna kujundamisel büroodes ning mille alusel on võimalik välja töötada ettevõtetele mõeldud soovitused



füüsilise töökeskkonna parandamiseks. Kirjandusest leitud andmete põhjal saab füüsilist töökeskkonda mõjutavad tegurid süstematiseerida järgmiste üldnimetajate alla:

**Planeering.** Väga palju on töökeskkonna psühholoogilistes uuringutes pööratud tähelepanu avatud kontorite planeeringule ja mööblipaigutusele, millele omistatakse suurt tähtsust töötajate rahulolu ja töösoorituse määramisel. (Vischer 2007) Erilise tähelepanu all on just avatud vs. eraldatud tööpaikadega kontoriplaanid, mille olemus pole aga kirjanduses sageli üheselt defineeritud ja mida on võimalik kategoriseerida nii töötajate koguarvu kui ka tiheduse alusel. (Haynes 2008) Siiski nähtub mitmest uuringust, et töötajad tunnevad end tihti avatud kontorites ebamugavalt ja eelistavad eraldatud tööpaiku, mis töötajate endi hinnangul suurendavad produktiivsust ja vähendavad tajutud stressi. Samuti on avatud kontorite puhul sagedaseks kaebuseks mürarikkus ning privaatsuse ja konfidentsiaalsuse puudumine. (Brennan *et al.* 2002; Bergstrom *et al.* 2015) Kuna uuringud näitavad, et töötajad ei tunne end avatud kontorites hästi ja kaebavad vähese eraldatuse ja privaatsuse üle, siis võib oletada, et niisuguste büroode loomisel on kasutatud ebaõigeid planeeringuid. Töötajate täheldatud negatiivsed mõjud osutavad õigesti tehtud planeeringu olulisusele töökeskkonna kujundamisel ja eriti just avakontorite planeerimisel.

Heaks näiteks on Danielssoni (2010) 491 Rootsi kontoritöötajat hõlmanud uuring, milles autor eristas seitset kontoritüüpi: kabinetid, jagatud kabinetid, väike avatud kontor, keskmise suurusega avatud kontor, suur avatud kontor, paindlik kontoripind ja kombineeritud kontor. Tööraahulolu näitaja oli märkimisväärselt kõrgem vastajatel, kes töötasid kabinettides, ning paindliku kontoripinna kasutajate hulgas. Kabinetjaotuse ainsate puudustena nägid uuringus osalejad sotsiaalset aspekti ning disainiga seotud tegureid. Ühtlasi nähtus uurimistulemuste analüüsist, et suurimat ohtu töötajate tervisele ja üldisele heaolutundele kujutavad endast väikesed ja keskmise suurusega avatud kontorid; kõrgeim tööraahulolu ja parim tervislik seisund oli seevastu kabinettides ja paindlikul kontoripinnal töötajatel. (Danielsson 2010) Eeltoodud uuringu tulemustest saab järeldada, et põhjamaises kontekstis võiks olla töötajatele kõige sobivamateks töökeskkonnaks töö iseloomust olenevalt kas täielikult individuaalsete tööruumidega

kontor või avatud pinnaga büroo, kus töötaja võib vabalt valida endale sobivad töötingimused. Viimast nimetatakse ka tegevuspõhiseks kontoriks.

**Töökoht.** Tööpaiga suurus ja paigutus omab territoriaalsuse ja privaatsuse kaudu ka psühholoogilist tähtsust, olles seotud näiteks töötaja staatusega. Omanditunnet ja tajutud staatust mõjutab ka näiteks hoiupaikade hulk tööpaigas; füüsiliste tõkete olemasolu mõjutab aga nii akustilist kui ka visuaalset privaatsustunnet. (Vischer 2007) Seetõttu tuleks konkreetsete töökohtade planeerimisel nende mõjudega arvestada.

Vischeri väiteid kinnitavad Kimi ja kolleegide (2016) uurimistulemused. Austraalia kontoritöötajaid uurides leidsid nad, et kindla igapäevase töölaua olemasolu või selle puudumine võib mõjutada töötaja rahulolu, tajutud tööjõudlust ja tervislikku seisundit. Selgus, et tajutud tööjõudlus on korrelatsioonis sellega, kuivõrd tööpaiga ruumilised faktorid vastavad kasutaja ootustele – kuivõrd lihtne on suhelda kolleegidega, kas on piisavalt hoiupaiku, kas töökohta on võimalik reguleerida või endale sobivaks sättida. Eriti oluliseks osutusid niisugused küsimused juhtudel, kus töötajal kindel töölaud puudus. Tajutud tervislik seisund oli kindla töölauda vastajate puhul kõige suuremas korrelatsioonis just mööbli mugavusega, millest järeldub, et isikliku tööpaiga pelgast territoriaalsest „omamisest“ suuremat rolli mängivad töötajate hoiakute kujundamisel siiski ruumi omadused. Seepärast ei tähenda avatud kontor automaatselt ruumi kokkuhoidu, vaid pigem kolleegidevahelise suhtluse parandamist. Kuna inimesed vajavad privaatsust, mis reeglina nõuab ruumi, siis tuleb sellega arvestada ka avakontori töökohtade loomisel.

Veel üheks viisiks töötajate rahulolu suurendada on võimaldada töötamist nn kodukontoris; eriti võiks seesugust lähenemist kasutada individualistlikumate rahvuskultuuridega riikides, mille hulka kuulub ka Eesti. Kaugtöö võimalus võib küll tähendada, et töötajad veedavad kontoris kohapeal vähem aega, kuid samas kasutavad nad seda aega efektiivsemalt. Siiski ei ole kodukontoritele üleminek päris täiuslik lahendus – Elsbach ja Bechky (2007) toovad välja mõned põhjused, miks kodukontor tavakontorit igas aspektis päriselt ikkagi ei asenda. Esiteks võib füüsilises kontoris kohapeal viibimisest võib saada pealesunnitud sümboolne akt: tavapäraselt kodukontoris töötaja tunneb survet käia end füüsilises kontoris näitamas, demonstreerimaks oma

võrdväärset pühendumust tööle. Seda, et juhid hindavad kohapeal töötavate alluvate sooritust paremaks ja ettevõttelejaalsust suuremaks, kinnitavad ühtlasi ka uuringud. Teiseks on kontoris kohapeal veedetud aeg äärmiselt oluline selleks, et pääseda ligi spontaanselt levivale ja mitteametlikule infole ning ka selleks, et tegeleda mentorlusega. Ilmnenud on, et kolleegide omavaheline tugi (nii karjäärialaselt kui ka eraelulistes küsimustes) on seotud kõrgema töörahulolu ja väiksema tööjõu voolavusega. Erinevate kaugtöölahenduste kasutamisel niisugune mitteametlik tugi raugneb, kuna puuduvad seda soodustavad spontaansed omavahelised kokkupuuted. (Elsbach, Bechky 2007)

Kuigi kaugtöö kasutamisel on teatud miinused, ei tasu sellise võimaluse pakkumisest töötajatele loobuda. Nimetatud puudusi on võimalik vähendada, kasutades ettevõttes tegevuspõhise büroo kontseptsiooni, kus kaugtöö tegijal on vajadusel alati võimalik kontoris tegutseva meeskonnaga liituda. Seda lahendust toetavad ka Elsbach ja Bechky, kes väidavad, et näost näkku kohtumised ja kokkupuude kontoris leiduvate esemetega võivad anda olulise sisendi loovust nõudvaks tööks – näiteks võivad need soodsat mõju avaldada ajurünnaku kontekstis. (2007) Laiema, n-ö nõrkade seostega kolleegidevahelise suhtlusvõrgustiku eeliseks on ka loovate koosluste spontaanse tekkimise võimalus.

**Sisustus.** Töötajate heaolutundele ei avalda mõju mitte ainult töökeskkonnas leiduva sisustuse ja tehnikaseadmete disain ja kasutusmugavus, vaid ka nende juures kasutatavad värvilahendused. Savavibool koos kaasautoritega (2016) leiavad 40 uuringut koondavas bibliograafilises artiklis, et värvikasutusel on tuvastatud oluline mõju töötajate meeleolule, heaolutundele (sh stressitase ja mugavustunne) ning sooritusele (nii tööjõudluse kui ka loovuse mõttes). Sageli joonistuvad kontorikeskkonnas eelistatud värvidena välja näiteks sinine, roheline ja valge, kuid oluline on siinkohal tähele panna, et värvieelistus ei ole universaalne, vaid oleneb vastaja soost, vanusest, kultuuritaustast ja muudest taustaandmetest. (*Ibid.*) Seda arvesse võttes tuleks töökeskkonna kujundamisel juhinduda konkreetsest töötajate kooslusest nii suurel määral kui see on võimalik, säilitades seejuures keskkonna terviklikkuse.

**Tehnoloogia.** Tarkvarafirma Adobe 2016. aasta uurimisraportist „Future of Work“ (e.k „Töötamise tulevik“) ilmneb, et võimalusest kasutada uusimat tehnoloogiat on saanud töötajate jaoks oluline motivaator. Nii pidas näiteks lausa 81% Ameerika Ühendriikide

vastajaist tipptehnoloogiat olulisemaks kui kontoris pakutavat toitu ja jooki (72%), kaunist kontoridisaini (61%) ja muid mugavusi (56%). Vaid 26% USA vastajaist leidsid, et nende tööpaik on tehnoloogiliselt innovaatiline, kuid viimaste tajutud töörahulolu, motivatsioon ja väärtustatud olemise tunne olid ligikaudu kaks korda kõrgemad kui neil, kes oma ettevõtet innovaatiliseks ei pidanud. Samuti leidsid USA vastajad, et tehnika tõstab nende tootlikust (85%), parandab töö- ja eraelu vahekorda (70%) ja võib muuta nende tööpäeva paremaks ja lihtsamaks (74%). Ühendkuningriigi vastajad olid oma hinnangutes küll mõõdukamad, kuid usku tehnoloogia võimesse tõsta produktiivsust väljendasid ka nemad (76%). (Adobe 2016) Niisiis on tehnoloogial võrdlemisi suur roll töötajate motiveerimisel, mis tõstab selle olulisele kohale ka töökeskkonna kujundamise juures. Pealegi suurendab uusima tehnoloogia kasutamine tootlikkust ka vähem kaudses mõttes.

**Valgustus.** Newsham kaasautoritega (2004) on kindlaks teinud, et töötajale valgustuse reguleerimise võimaldamine parandab olulisel määral tema meeleolu ning ka rahulolu muu hulgas valgustuse, valguse peegeldumise ja tööruumiga üldiselt. Uuringu katsegrupi liikmete endi hinnangul paranes lisaks nii töö tulemuslikkus kui ka isiklik rahulolu oma sooritusega, kusjuures oluliseks rahulolu suurendavaks mõjuriks ei olnud mitte kontrolli valdamine, vaid selle kasutamine endale soovitud tingimuste loomiseks – enim paranesid just nende katsealuste näitajad, kes valgustuse üle kontrolli saades viisid sisse suurimad muudatused. (*Ibid.*) Valgustuse roll on töökeskkonna kujundamisel märkimisväärne ning eriti tähtis on just selle individuaalse reguleerimise võimaluse olemasolu. Kuna inimesed tajuvad ruumi valgustatust erinevalt ja see erinevus üldiselt vanemas eas suureneb, siis peaks eriti just erinevas vanuses töötajatega kollektiivis saama igaüks valgustust reguleerida vastavalt oma vajadustele.

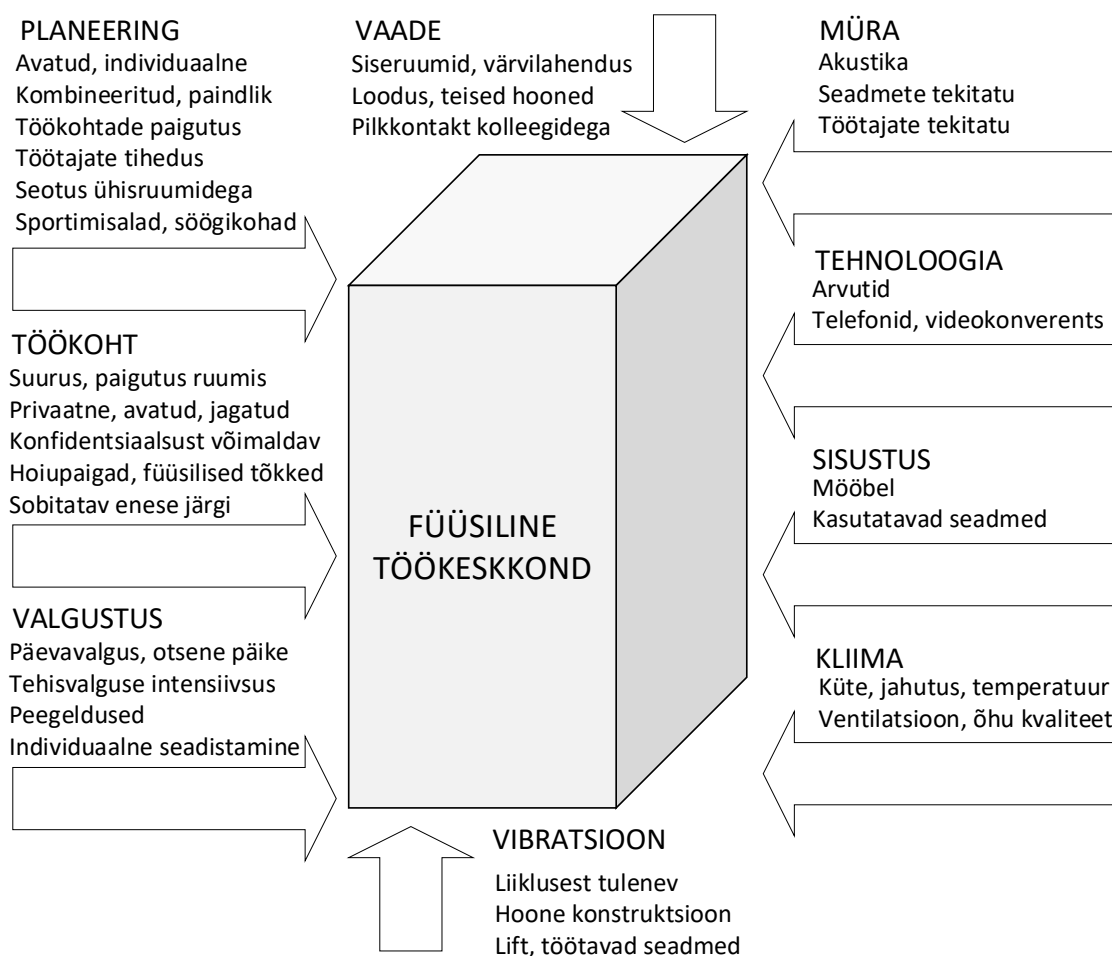
Valgustuse puhul mängib olulist rolli ka hoone arhitektuur: kas tööpaika paistab päevavalgus, kas sinna ulatub otsene päikesevalgus ning kuivõrd intensiivselt paistab sinna tehisvalgus? (Shea et al. 2011) Arhitektuur peaks töötajate valgustusega seotud vajadusi toetama, tihti avaldab ta aga hoopis segavat mõju – kas otseselt või läbi ebasobivate peegelduste.

**Müra.** Akustiline mugavustunne koosneb mitmest komponendist: näiteks on uuringutes ilmnenu, et viibides ruumis üksinda, häirib töötajaid enim kliimaseadmete müra, kuid niipea, kui tegemist on jagatud tööruumiga, on häirivaimaks müraallikaks teised töötajad. (Ayr *et al.* 2001) Müratekitajatega tuleb töökeskkonna planeerimisel arvestada, kuna müra vähendab töötajate efektiivsust. Eelnimetatu on ka üks põhjustest, miks avakontorites ei saa töötajaid väga tihedalt paigutada. Müraga põhimõtteliselt samadel põhjustel tuleb pidada silmas ka võimalikku vibratsiooni, mille võnked on nii madalatel sagedustel, et inimesed tunnetavad neid oma kehaga. Peale seadmete ja teiste töötajate poolt tekitava müra tuleb kaaluda ka väliskeskkonnast lähtuvat müra komponenti.

**Vaade.** Tööpaigalt avanev vaade (nt siseruumid, loodus, teised hooned) mõjutab nii töötaja moraali kui ka rahulolu oma töökeskkonnaga, samuti aga võib vaade maandada pingelisest tööst tekkivat stressi või väljendada teatud staatust organisatsioonis. Pilkkontakti võimalikkus kolleegidega võib teatud juhtudel avaldada otsest soodsat mõju meeskonnatöö tulemuslikkusele, mõnes muus kontekstis võib aga just õue avaneva või ka ruumisisese vaate puudumine aidata töötajal vajalikul määral keskenduda. (McCoy 2002; Shea *et al.* 2011) Praktilisest aspektist lähtudes võiks vaate liigitada ka planeeringu alaliigiks, kuid oma märksa laiemat tähendust tõttu ning olulise füüsilist töökeskkonda mõjutava olulise faktorina on ta siin siiski eraldi välja toodud.

Kirjanduse põhjal tehtud ülevaatest selgub, et füüsilist töökeskkonda mõjutab suur hulk erinevaid tegureid, kusjuures individuaalsete tegurite mõju olulisuse osas jäävad autorid erinevatele seisukohtadele. Tuleb tõdeda, et kuigi kõik tegurid ei ole töötajate heaolu või efektiivsuse mõjutamisel võrdse kaaluga ja nende olulisus sõltub ka üksikindiviidist, on nende koosmõju uuringu läbiviimisel siiski oluline, kuivõrd nad määratlevad füüsilise töökeskkonna kui terviku ja mõjutavad selles töötavate inimeste rahulolu ühtse tervikuna.

Füüsilist töökeskkonda mõjutavad aspektid on läbitöötatud teaduskirjanduse põhjal süstematiseeritud ja nende sisu lühidalt edasi antud joonisel 3.



**Joonis 3.** Füüsilist töökeskkonda mõjutavad tegurid. Autori koostatud kokkuvõte läbitöötatud kirjanduse põhjal

Allikas: (Adobe 2016; Ayr *et al.* 2001; Bergstrom *et al.* 2015; Brennan *et al.* 2002; Briner 2000; Castaldo *et al.* 2018; Clements-Croome 2000; Danielsson 2010; Elsbach, Bechky 2007; Hansen *et al.* 2015; Haynes 2008; Kim *et al.* 2016; McCoy 2002; Newsham *et al.* 2004; Savavibool *et al.* 2016; Shea *et al.* 2011; Van den Heuvel *et al.* 2018; Vischer 2007)

Erinevate autorite töökeskkonda käsitlevate uuringute võrdlemisel joonistusi füüsilist töökeskkonda kirjeldavate ja mõjutavate aspektide ühisosana välja järgmised tegurid: 1) töökeskkonna planeering kõige laiemas mõttes, 2) individuaalse töökoha planeering, 3) ruumidest avanev sise- ja välisvaade, 4) kasutatav sisustus ja tehnoloogia ning 5) inimest otseselt mõjutavad faktorid nagu kliima, valgustus, müra ja vibratsioon. Iga üksiktegur mängib olulist rolli füüsilise töökeskkonna kujundamisel: neist sõltub, kui hästi töötajad end loodavas keskkonnas tunnevad ja kui tootlikud nad lõppkokkuvõttes on. Kuigi kõik

faktorid on olulised, võtab autor edasise uurimistöö aluseks just need, mis olemasolevates töökeskkondades end kõige lihtsamal viisil täiustada lasevad. Ka ei ole käesoleva töö piiratud mahu tõttu võimalik kõiki faktoreid ühesuguse põhjalikkusega uurida.

Seoseid töötajate töötingimusi määravate füüsiliste keskkonnategurite ja rahvuskultuuri kirjeldavate dimensiooniliste näitajate vahel saab uurida töötajate küsitlemise teel, kuna erineva kultuuritaustaga inimesed suhtuvad samasse füüsilise keskkonna poolt mõjutatud töösituatsiooni erinevalt ja annavad sellele ka vastava hinnangu. Parimat võimalust töö juures esinevate füüsiliste olukordade kirjeldamiseks pakub visualiseerimine: küsitletav hoomab pilti vaadeldes ühekorraga rohkem detaile, kui seda võimaldaks mis tahes keerukas olukorra sõnaline kirjeldus. Reljeefsemate uuringutulemuste saamiseks on kasulik, kui hinnatav pildimaterjal kajastab just töö juures esinevaid probleemseid olukordi.

Kõrvutades saadud uuringutulemusi veebilehel Hofstede Insights Eesti kohta toodud andmetega, saab iga uuritava töösituatsiooni kohta antud vastuste järgi teha üldistuse, kuidas Eesti rahvuskultuuri kandjad sellesse suhtuvad. Saadud üldistuste alusel on võimalik töötada välja ka soovitusel Eesti kontoritöötajatele sobiva kaasaegse füüsilise töökeskkonna kujundamiseks, mis on selle magistritöö eesmärk.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS FÜÜSILISEST TÖÖKESKKONNADST EESTIS**

### **2.1. Uuringu metoodika ja valimi tutvustus**

Magistritöö empiirilises osas uuritakse Eesti rahvuskultuuri mõju kohaliku töökeskkonna füüsilisele poolele ja vaadeldakse, milliste kultuuridimensioonide suhtes on füüsiline töökeskkond Eestis kõige tundlikum. Uuringu käigus selgitatakse välja ka mitmed Eesti füüsilist töökeskkonda iseloomustavad aspektid, mis lasevad kohalikku töökeskkonda võrrelda globaalse uuringu tulemustega.

Kvantitatiivne uuring viidi läbi elektroonilise ankeetküsitlusena Kantar Emori veebikeskkonnas, kasutades autori koostatud struktureeritud küsimustikku. Uuringus küsitleti juhusliku valiku alusel kontoritööd tegevaid töötajad, kes määratlesid end rahvuselt eestlastena. Taotluslikuks valimi suuruseks oli 300 küsitletavat.

Kitsendus kultuuri kandjatele tehti lähtuvalt töö teemast – uurida Eesti rahvuskultuuri mõju füüsilisele töökeskkonnale. Tegelikult elu situatsioonis võib organisatsioonides rolli mängida erinevate kultuuride mõju, sõltuvalt töötajate rahvusest ja erinevate rahvuse esindajate osakaalust. Käesoleva uuringu raames ei oleks sellega arvestamine olnud praktiline, kuna oleks toonud kaasa vajaduse analüüsida ka nn kõrvalmõjusid erinevate rahvuskultuuride järgi.

Magistritöö raames korraldatud uuring viidi läbi järgnevate etappidena:

- teaduskirjanduse põhjal rahvuskultuuri määratlevate tegurite ja füüsilise töökeskkonna omaduste süstematiseerimine, seoste leidmine (jaanuar 2018 – märts 2019);
- elektroonilise küsitluse ankeedi väljatöötamine (veebruar 2019);
- elektroonilise küsitluse läbiviimine (märts 2019);
- elektroonilise küsitlusuuringu analüüs (aprill 2019);
- küsitlusuuringu tulemuste süntees ja järelduste tegemine (aprill – mai 2019).

Uuringus osales 389 inimest, neist 39% mehed ja 61% naised. Detailne uuringus osalenute demograafiline jaotus on toodud Tabelis 2.



**Tabel 2.** Uuringus osalejate demograafiline kirjeldus

<b>Tunnus</b>	<b>Esinemisi (N)</b>	<b>Valimi osa (%)</b>
<b>Sugu</b>		
Mees	127	39,6
Naine	194	60,4
<b>Vanus</b>		
20-24	6	1,9
25-34	87	27,1
35-39	37	11,5
40-49	79	24,6
50-59	86	26,8
60 või vanem	26	8,1
<b>Kõrgeim lõpetatud haridustase</b>		
Alg- või põhiharidus	1	0,3
Keskharidus (k.a keskeri- ja kutseharidus)	70	21,8
Kõrgharidus, bakalaureus või rakenduslik	96	29,9
Kõrgharidus, magister	147	45,8
Kõrgem teaduskraad (doktor/kandidaat)	7	2,2
<b>Roll organisatsioonis</b>		
Juhtivtöötaja / tippjuht	24	7,5
Keskastmejuht (omab alluvaid)	51	15,9
Tippspetsialist	95	29,6
Spetsialist (ametnik, kontoritöötaja, klienditeenindaja)	139	43,3
Oskustööline	5	1,6
Lihttööline	1	0,3
Muu	6	1,9
<b>Töö valdkond</b>		
Administratiiv	49	15,3
Finants / Juriidika	52	16,2
Klienditeenindus / Müük / Turundus	50	15,6
Logistika, tarneahel / Varustus	15	4,7
Infotehnoloogia	37	11,5
Teadus, arendustegevus	35	10,9
Tootmine	18	5,6
Muu	65	20,2
<b>Põhilise töökoha asukoht</b>		
Tallinnas	202	62,9
Mujal Eestis	118	36,8
Välismaal	1	0,3

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Uuringus osalejatest 321 vastasid uuringu kitsendusest seatud kriteeriumitele, st pidasid end kontoritöötajateks ja Eesti kultuuriruumi kuuluvateks. Seega ligi 83% küsitletuist osutasid uuringu subjektiks ja uuringu valimi suuruseks kujunes 321 inimest, kellest ligi 40% olid mehed ja 60% naised. Valimi vanuseline koosseis jäi vahemikku 20–65 eluaastat. Osalejaist 23% olid juhtivtöötajad ning ülejäänud töötajatel alluvaid ei olnud; 53% valimist töötas Tallinnas.

Töö empiirilises osas läbi viidud uuringuga selgitati esmalt välja, millises töökeskkonnas Eesti kontoritöötajad praktikas töötavad. Kirjanduse läbitöötamisel oli ilmnenud, et füüsilist töökeskkonda olulisel määral mõjutav tegur on kontori planeering. Viimasega seoses käsitles uuringu küsimustik kolme aspekti: 1) kui palju kontoritöötajad töötavad täielikult avatud planeeringuga kontorites, kui paljudel on võimalik töötada eraldi kabinetis, kui paljud töötavad kombineeritud kontorites (kombinatsioon avatud ja individuaalsest kontorist) ja kui paljud kodukontoris; 2) töökohaga seonduv: kas see on täielikult privaatne, kolleegidega jagatud töökoht privaatses kabinetis, oma töökoht avatud kontoris või ei olegi töötajale kindlat töökohta määratud ning ta valib selle lähtuvalt käsil olevatest tööülesannetest; 3) mil määral on töökeskkonna planeeringus seotust jagatud aladega (nõupidamisruumid, privaatseteks vestlusteks vajalikud ruumid, puhke- või lõõgastusalad, sportimiseks ettenähtud alad, kohvik või söökla ning külalistele või mobiilsetele töötajatele mõeldud töökohad). Täiendava aspektina uuriti, kui suurel määral on töötajad seotud kaugtööga.

Töö teoreetilises osas ilmnes ka tehnoloogia olulisus töökeskkonda mõjutava aspektina just selle otsese mõju kaudu töötajate motivatsioonile. Seetõttu selgitas uuring välja tehnoloogia kättesaadavuse kontoritöötajatele. Eraldi uuriti arvutite, süle- ja tahvelarvutite, tavatelefonide, mobiiltelefonide, videokonverentsiseadmete ja traadita interneti kasutusvõimaluse pakkumist tööandjate poolt. Muud kirjandusest esile kerkinud olulised faktorid nagu sisustus, valgustus, kliima, ventilatsioon ja müra kajastusid uuringus seoses sellega, kui võrd töötajail on võimalik neid endale sobivaks reguleerida. Küsitlusankeedi erinevate osade seos magistriröö teoreetilises osas käsitletuga on toodud tabelis 3.

**Tabel 3.** Küsitlusankeedi komponentide seos töö teoreetilise taustaga

Teoreetiline taust	Mõõtmiseks kasutatud küsimused	
Uuringus osalejate füüsilise töökeskkonna kaardistamine	Q1	Füüsilise töökeskkonna tüüp
	Q3	Personaalne töökoht
	Q5_1 - Q5_7; Q8	Töökoha seotus jagatud aladega
	Q2	Kaugtöö vajadus
	Q4_1 - Q4_7	Tehnoloogia kättesaadavus
	Q6_1 - Q6_7	Töökeskkonna reguleeritavus isiklikest vajadustest sõltuvalt
Füüsilise töökeskkonna toetus töö protsessile	Q7_1 - Q7_3; Q9_1 - Q9_8 Q11_1 - Q11_3	Töötaja valik ja kontroll töötingimuste üle Töötajate heaolu
Füüsilisest töökeskkonnast tulenevad häired	Q10_1 - Q10_7	Ajakadu erinevatele häiretele
Rahvuskultuur	Q14; Q17; Q20_1; Q20_4	UAI määratlevad küsimused
	Q12_3; Q12_5; Q12_8; Q12_10	MAS määratlevad küsimused
	Q13_1; Q13_2; Q15; Q16	IND määratlevad küsimused
	Q12_2; Q12_7; Q19; Q20_3	PDI määratlevad küsimused
	Q12_1; Q12_4; Q12_6; Q12_9	IDV määratlevad küsimused
	Q13_3; Q13_4; Q18; Q20_2	LTO määratlevad küsimused
Töökeskkonnas esinevad situatsioonid	Q21_1 - Q12_24	Füüsilisest töökeskkonnast tulenevaid probleemseid töösituatsioone kajastavad kaardid

Allikas: autori koostatud kogutud küsitlusankeedi ja läbitöötatud teaduskirjanduse põhjal.

Lisaks sellele, missuguses töökeskkonnas Eesti kontoritöötajad töötavad, uuriti magistr töö raames ka töötajate rahulolu olemasoleva töökeskkonnaga. Rahulolu on seotud töötajate heaolu määravate faktoritega, mis omakorda seonduvad inimeste võimalusega ise töötamise viisi üle otsustada ja oma töökeskkonda sellele vastavaks seada. Töökeskkonnaga rahulolu uurimiseks kasutati kahte tüüpi küsimusi. Esimese grupi küsimused hindasid, kuivõrd töötajad saavad ise valida ja kontrollida oma töökeskkonda määravaid tingimusi, ning teise grupi küsimused keskendusid töötajate heaolu

väljaselgitamisele. Rahuloluküsimustik töötati välja ettevõtte Steelcase poolt 17 riigis läbi viidud töökeskkonda ja töötajate kaasatust käsitleva uuringu (Steelcase 2016) materjalide põhjal. Eraldi uuritakse magistritöös seda, kui palju Eesti kontoritöötajad kulutavad aega töökeskkonnast tulenevate probleemide tõttu.

Uuringüküsimustiku füüsilist töökeskkonda määratleva osana kasutati valikut Steelcase'i väljatöötatud vaatluskaartidest, millel on fotodena kujutatud bürookeskkonnas enam levinud füüsilisest keskkonnast põhjustatud probleemsituatsioone. Vastajatel paluti kaardid jagada nelja rühma vastavalt situatsioonide esinemissagedusele nende töökeskkonnas. Kui kaardil kujutatud olukorda ei esinenud või esines harva, jäeti see tähelepanuta. Kui aga seda tuli ette mõnikord või tihti, osutas see, et probleemi esinemisele tuleb tähelepanu pöörata.

Eesti rahvuskultuuri hindamiseks kasutati Hofstede ja Minkovi (2013) poolt välja töötatud väärtuste uuringu mooduli küsimustikku. Kultuuridimensioonide mõõdikute küsimustik sisaldab iga Hofstede kuue kultuuridimensiooni (võimukaugus, individualism, maskuliinsus, ebakindluse vältimine, pikaajaline orientatsioon, naudingutele orienteeritus) määramiseks nelja küsimust, millele vastaja saab anda oma kultuuritunnetusest lähtuva hinnangu viie palli skaalal. Kultuuritunnetust määravad küsimused moodustasid füüsilist töökeskkonda uuriva küsimustiku ühe plokki. Tervikuna on Eesti kontoritöötajate töökeskkonna ja rahvuskultuuri iseloomustava uuringu läbiviimiseks välja töötatud küsimustik ära toodud lisas 1.

Küsitluse käigus saadud andmete statistiliseks töötlemiseks kodeeriti algselt sõnalisel kujul kogutud andmed numbrilistele kujule. Edasi töödeldi andmeid andmetöötlusprogrammiga IBM SPSS Statistics ja tabelarvutusprogrammiga MS Excel.

Kultuuridimensioonide väljaarvutamiseks Hofstede ja Minkovi (2013) meetodi järgi kontrolliti esmalt Cronbach'i  $\alpha$ -testiga kultuuridimensioone määravate väidete reliaablust. Selgus, et skaalade kooskõla puudumise tõttu ei ole võimalik rahvuskultuuri dimensiioone puudutavaid arvutusi algselt planeeritud kujul (st tervikdimensioonide kaupa) teha, kuna üksikväidete iseloomud on äärmiselt kultuuritundlikud. Võimalik, et väidete tõlge eesti keelde ei ole taganud sisu kooskõllalisust. Seoste vähesus võib olla

tingitud ka asjaolust, et inimesed ei vali oma töökohti kultuuriliste eelistuste järgi, vaid teistel kaalutlustel. Üheks võimalikuks põhjuseks saab olla süsteemitus töökeskkondade loomisel. Seetõttu otsustati rahvuskultuuri analüüs läbi viia mitte tervikdimensioonide, vaid üksikute väidete kaupa.

Rahvuskultuuri määravate väidete ja füüsilist töökeskkonda kirjeldavate vastuste vahelisi seoseid püüti tuvastada korrelatsioonianalüüsiga. Analüüs ei andnud aga head tulemust, sest kuigi kultuurihinnangute varieeruvus oli suhteliselt ühelaadne, esines vaatluskaartide juures varieeruvust palju enam. Et olukorda parandada ja ebaselgust vähendada, otsustati kultuuridimensioone määravate küsimuste vastused rekodeerida kõrgeteks ja madalateks.

Igale väitele moodustati uus binaarne tunnus vastuste mediaani järgi. Mediaanväärtusest madalamad vastused said väärtuseks 1 ja mediaani ületavad vastused väärtuseks 2. Et rahvuskultuuri hindavate väidete seoseid füüsilise töökeskkonna probleemsituatsioone kujutavate kaartidega siiski esile tuua, vaadeldi igale situatsioonile antud vastuseid väidete kaupa eraldi. Iga rahvuskultuuri määrava väite kohta hinnati T-testiga nii väidet madalalt kui ka kõrgelt hinnanud küsitletutelt saadud vastuste keskväärtuste statistiliselt olulisi erinevusi (olulisuse nivoo 0,05). Nii selgitati välja rahvuskultuuri puudutavate väidete ja probleemsituatsioonide vahelised seosed ning oli võimalik statistilise olulisuse korral vaadelda, kuidas rahvuskultuuri kohta käivat väidet teatud viisil hinnanud vastajad tajusid füüsilise töökeskkonna probleemsituatsiooni. Analoogsel viisil hinnati T-testiga ka seost vastaja soo ja tajutud probleemsituatsioonide vahel.

Muude statistiliselt oluliste seoste leidmiseks diskreetsete tunnuste ja füüsilist töökeskkonda iseloomustavate probleemsituatsioonide vahel kasutati dispersioonanalüüsi, kuna diskreetsete tunnuste hulka kuulus enam kui kaks võrreldavat gruppi. Nii leiti probleemsituatsioonide lõikes statistiliselt olulised erinevused vastajate hinnangutes vanuserühma, haridustaseme ja tööstaatus järgi.

Käesolev peatükk andis ülevaate uuringu läbiviimisest, valimist ja metoodikast. Järgnevas peatükis tuuakse välja ülalkirjeldatud uuringu tulemused ja analüüsitakse, millist mõju avaldab Eesti rahvuskultuur kohalikule füüsilisele töökeskkonnale.

## 2.2. Hinnangud kontoritöötajate füüsilisele töökeskkonnale ja selle seoste Eesti rahvuskultuuriga

Ülevaate saamiseks Eesti kontoritöötajate füüsilisest töökeskkonnast uuriti seda magistritöö raames ning kõrvutati uuringus osalenute vastustest saadud andmeid ettevõtte Steelcase poolt läbi viidud globaalse uuringu tulemustega (Steelcase 2016). Seejuures liideti füüsilise töökeskkonna planeeringu osas võrreldavate andmete saamiseks omavahel uuringus tuvastatud kodukontori kasutajaid (11% vastanutest) ja need, kellele tööandja võimaldab individuaalset kontorit (22% vastanutest). Eesti kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna võrdlus üleilmse uuringu tulemuste keskmisega on toodud tabelis 4.

**Tabel 4.** Eesti kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna võrdlus ülemaailmse uuringuga

Kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna kirjeldus	Eesti (%)	Globaalne (%)
<b>Kontori planeering</b>		
Avatud kontori ja individuaalse kontori kombinatsioon	42	46
Täielikult individuaalne kontor (oma kabinet või kodukontor)	32	31
Täielikult avatud planeeringuga kontor	26	23
<b>Individuaalne töökoht</b>		
Kolleegeidega jagatud privaatne kontor	37	37
Privaatne individuaalne kontor (oma kabinet või kodukontor)	30	23
Avatud kontor töötajale määratud personaalse töökohaga	29	33
Töötajal ei ole kindlat töökohta määratud, on rändlev	4	8
<b>Töötajal on juurdepääs jagatud aladele</b>		
Piisav arv nõupidamisruume	75	70
Puhke- / vaba aja alad	68	45
Privaatruumid (telefonikõnedeks, intervjuudeks jms)	51	53
Kohvik/söökla	38	61
Mobiilsetele töötajatele mõeldud töökohad	25	56
Sportimisalad/treenimisvõimalused	23	22

Allikas: autori koostatud magistritöö uuringu ja Steelcase'i poolt läbi viidud globaalse uuringu (2016) põhjal

Kõrvutades füüsilises töökeskkonnas kasutatud planeeringute jaotuse üleilmseid keskmisi näitajaid Eestis läbi viidud uuringu tulemustega, selgub, et sinne kontoriplaneeringute jaotus on globaalse üldpildiga väga sarnane. Võrreldes aga

individuaaltöökohtade osakaalu globaalse uuringu tulemustega, ilmneb, et eestlased on 7% enam sulgunud individuaalsetesse ruumidesse. Ka päris oma töökohata ehk nn rändlevad töötajad on Eestis vähem levinud, kui näitab Steelcase'i globaalne uuring.

Töötajate heaolu toetavate planeeringu osadega on Eestis olukord globaalse uuringuga võrreldes parem. Nõupidamisruumide piisavuse kõrge hinnang on seletatav asjaoluga, et Eestis on levinud privaatse planeeringuga kontorid ja vajadus paari inimese nõupidamiskohtade järele väiksem. Kuna Eestis on levinud väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, siis on mõisteta ka vähene sööklate ja kohvikutega varustatus töökeskkonnas. Väga hea on aga olukord puhke- ja vaba aja ruumide seoses. Mobiilsetele töötajatele mõeldud töökohtadega varustatus on seevastu enam kui kaks korda väiksem globaalsest keskmisest. Tuleb aga märkida, et ka rändlevate töötajate osakaal on uuringu järgi globaalse uuringu järgest kaks korda väiksem. Kuigi ainult mobiilse töö tegijaid on uuringu järgi vähe, töötavad Eesti kontoritöötajad sagedamini väljaspool oma tavapärast töökeskkonda, kui see maailmas tervikuna levinud on. Väljaspool oma tavapärast töökeskkonda töötamise kohta on andmed toodud tabelis 5.

**Tabel 5.** Eesti kontoritöötajate väljaspool oma tavapärast töökeskkonda töötamise võrdlus ülemaailmse uuringuga

Väljaspool kontorit töötamise sagedus	Eesti (%)	Globaalne (%)
Vahetevahel	62	36
Mitte kunagi	30	55
Igapäevaselt	8	9

Allikas: autori koostatud magistritöö raames läbi viidud uuringu ja Steelcase'i poolt läbi viidud globaalse uuringu (2016) põhjal

Füüsilises töökeskkonnas kasutatava tehnoloogia võrdluses on kogutud andmete ja Steelcase'i ülemaailmse uuringu tulemuste põhjal Eesti globaalsest kontekstist innovatiivsem. Uuema tehnoloogia kasutamisele viitab mobiilsete seadmete rohkus. Eestis on kasutusel rohkem mobiilseid arvuteid ja telefone, kui seda näitab ülemaailmse uuringu keskmine. Kahjuks ei ole Steelcase oma uuringus avaldanud WiFi internetiga varustatuse määra. Kasutatava tehnoloogia võrdlus on toodud tabelis 6.

**Tabel 6.** Eesti kontoritöötajate tööandja poolse tehnoloogiaga varustatuse võrdlus ülemaailmse uuringuga

<b>Tööandja poolt pakutav tehnoloogia</b>	<b>Eesti (%)</b>	<b>Globaalne (%)</b>
Wifi internet	73	
Süle- või tahvelarvuti	65	39
Tavatelefon	54	86
Mobiiltelefon	52	39
Ligipääs videokonverentsi seadmetele	38	35
Lauaarvuti	50	80

Allikas: autori koostatud magistritöö raames läbi viidud uuringu ja Steelcase'i poolt läbi viidud globaalse uuringu (2016) põhjal

Uurimustöö tulemusena kogutud Eesti kontoritöötajate töökeskkonda iseloomustavad andmed koos usalduspiiridega on koondatult esitatud lisas 2.

Küsitluse käigus selgitati välja, kuivõrd Eesti kontoritöötajal on võimalik oma füüsilist töökeskkonda ise mõjutada, omades kontrolli selle osiste üle. Kõige enam oli töötajatel võimalik ise oma töökohta personaliseerida ning kõige väiksem osa vastanutest osutas võimalusele valida oma büroomööblit. Töökoha vajadustele vastavaks kohandamise võimalust kinnitanud vastanute osa on toodud võimaluste kaupa tabelis 7.

**Tabel 7.** Eesti kontoritöötajate võimalused seadistada füüsilist töökeskkonda isiklike vajaduste järgi

<b>Töötajal on võimalik vastavalt isiklikule vajadusele</b>	<b>Töötajatest (%)</b>
Personaliseerida oma töökoht	76
Valida sobivat nõupidamise ruumi	75
Kasutada oma isiklikku arvutit	59
Seadistada temperatuuri	67
Kohandada mööblit	57
Seadistada valguse intensiivsust	55
Valida oma büroomööblit	31

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal Lisaks võimalusele oma isikliku töökoha füüsilisi parameetrid kontrollida on oluline, et füüsiline töökeskkond toetaks ka töötaja käsilolevaid tööprotsesse ja laseks tal otsustada, kuidas neid parimal võimalikul viisil läbi viia. Uuringus osalenute vastuste keskmised on reastatult tabelis 8



ja kõrvutatud Steelcase'i (2016) uuringus toodud keskmise globaalse näitajaga, milleks on positiivsete vastuste osakaal.

**Tabel 8.** Füüsilise töökeskkonna võimalused tööd organiseerida Eesti kontoritöötajate vastuste põhjal

Füüsiline töökeskkond võimaldab	Küsitletute keskmine	Globaalne (%)
Töötada meeskondades ilma katkestamisteta ja häiringuteta	2,7	58
Vabalt valida töö tegemiseks kohta kontoris sõltuvalt käsil olevast tööülesandest	2,48	51
Leida ruumi töötajatele, kes tavaliselt teevad kaugtööd või on mobiilse töö tegijad	2,47	56

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu ja Steelcase'i poolt läbi viidud globaalse uuringu (2016) põhjal. Eesti tulemused skaalal 1–4

Eesti kontoritöötajatele füüsilise töökeskkonna poolt tagatavat heaolu väljendavate küsimusteploki vastuste keskmised on reastatuna toodud tabelis 9 ja kõrvutatud Steelcase'i (2016) uuringus toodud keskmise globaalse tulemuse vastava näitajaga, milleks on positiivsete vastuste osakaal.

**Tabel 9.** Eesti kontoritöötajatele füüsilise töökeskkonna poolt tagatav heaolu

Füüsiline töökeskkond võimaldab	Küsitletute keskmine	Globaalne (%)
Juurdepääsu reaalajas ettevõtte infole (vastav ekraan, intranet, jms)	3,43	70
Suhelda ja pidada mitteametlikke pingevabu vestlusi kolleegidega	3,30	75
Kergesti ja vabalt väljendada ja jagada oma ideid	3,17	66
Tööpäeva jooksul füüsiliselt liikuda ja vahetada tööasendeid	3,10	77
	3,04	66
Tunda ühtekuulumistunnet oma organisatsiooni ja tema kultuuriga		
Jagada projekte, saavutusi ja tööd, millega Teie või Teie meeskond on hõivatud	2,98	61
Tunda lõdvestunult, rahulikult	2,74	59
Lihtsalt kontsentreeruda	2,79	66

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu ja Steelcase'i poolt läbi viidud globaalse uuringu (2016) põhjal. Eesti tulemused skaalal 1–4

Küsitletavate hinnangud organisatsiooni kui füüsilise töökeskkonna pakkuja kohta on toodud tabelis 10.

**Tabel 10.** Eesti kontoritöötajate hinnang oma tööandjale

<b>Füüsiline töökeskkond võimaldab</b>	<b>Küsitletute keskmine</b>
On Teile sobiv koht töötamiseks ja vastab Teie elustiilile	3,08
Ergutab meeskonnatööd ja koostööd	2,70
Tunneb siirast huvi oma töötajate heaolu vastu	2,64

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu põhjal. Küsitletute hinnang keskmise väärtusena skaalal 1–4

Töötajate töökeskkonnaga rahulolu väljendava uuringu kokkuvõtte koos veaarvutusega on toodud lisas 3.

Uurides kontoritöötajate füüsilisest töökeskkonnast tulenevat igapäevast ajakadu, selgus, et kõige suurema ajakulu põhjustavad häiringud töökoha vahetus läheduses, mis hajutavad tähelepanu ja segavad keskendumist. 23% vastanutest väitis, et neil kaob seetõttu 5–15 minutit, 30% kaotab 15–30 minutit, 22% poolest tunnist kuni tunnini ja tervelt 11% rohkem kui tunni igapäevast tööaega. Teiseks kontoritöötajate suurimaks ajaröövliks osutus informatsiooni otsimisele ja talletamisele kuluv aeg, seda nii paber- kui ka elektroonilistele dokumentidele kokku. 37% vastanutest kulutas selleks 5–15 minutit, 16% 15–30 minutit, 10% pool tundi kuni tund. Kõige vähem tööaega kulutati aga tehnoloogiale ligipääsemiseks, selleks kulutas alla viie minuti 67% töötajatest ja 24% suutsid seda teha 5–15 minuti jooksul. Küsitletud leidsid suhteliselt kiiresti koha, kus klientide, kolleegide või muude külalistega suhelda. 5 minuti jooksul suutis niisuguse paiga leida 65% töötajatest ja 25%-l kulus selleks 5–10 minutit.

Vajalike kolleegide leidmisele kulutas 55% töötajatest igapäevaselt kuni 5 minutit ja 33% leidis kolleegid 5–15 minutiga. Organisatsiooni eri hoonete vahel liikumisele kulutas alla viie minuti 59% vastanutest. 23% kulutas selleks 5–10 minutit ja 10% 15–30 minutit. Täielikud uurimistulemused tööaja kadudest koos usalduspiiridega on toodud lisas 4.

Kuidas erineva kultuuritunnetusega inimesed tajuvad füüsilisest töökeskkonnast mõjutatud olukordi, uuriti Steelcase’is välja töötatud vaatluskaarte abil (joonis 4).



**Joonis 4.** Vaatluskaardid füüsilise töökeskkonna poolt mõjutatud probleemsete situatsioonidega (Allikas: Steelcase)

Uuringu tulemusena kogutud probleemsituatsioonide hinnangute keskmised tulemused on esitatud kaartide kaupa tabelis 10 ja lisas 5.

**Tabel 10.** Küsitletud kontoritöötajate keskmised hinnangud füüsilise keskkonna poolt põhjustatud probleemsituatsioonide sagedusele

Situatsioonikaart	Keskmine	Standard-hälve	Situatsioonikaart	Keskmine	Standard-hälve
Q21_1	2,59	1,00	Q21_13	2,06	0,99
Q21_2	2,55	1,12	Q21_14	2,27	0,94
Q21_3	2,34	1,00	Q21_15	1,99	0,93
Q21_4	1,82	0,99	Q21_16	2,25	0,99
Q21_5	2,15	1,07	Q21_17	2,32	0,98
Q21_6	1,67	0,88	Q21_18	2,40	1,01
Q21_7	2,24	1,02	Q21_19	2,13	1,02
Q21_8	2,70	0,97	Q21_20	2,12	0,90
Q21_9	1,94	0,90	Q21_21	1,72	0,87
Q21_10	1,91	0,96	Q21_22	1,90	0,91
Q21_11	2,02	1,03	Q21_23	2,67	0,98
Q21_12	2,34	1,05	Q21_24	2,19	1,01

Allikas:.. Autori arvutused küsitlustulemuste põhjal. Hinnangud skaalal 1–4.

Märkus: Q21\_1, Q21\_2 jne tähistavad uuringus kasutatud vaatluskaarte.

Kõige kõrgema keskmise väärtusega on hinnangutes kaart Q21\_8, mis näitab, et kolleegide suhtlus häirib tööd ja keskendumist. Kaart Q21\_23 viitab, et kontorites ei ole piisavalt kohti spontaanseteks aruteludeks ja selleks kasutatakse läbikäigualasid või näiteks koopiamasina ümbrust. Kõrge hinnanguga kaart Q21\_2 viitab keskendumisraskustele avakontoris ja kaart Q21\_18 räägib töötajate viletsast füüsilisest heaolust, mis on tingitud staatilisest ja sobimatust tööasendist. Kaardi Q21\_6 suhteliselt madal keskmine hinnang fikseerib aga ära väärtusliku kontoripinna hea kasutuseloleku. Kaart Q21\_21 näitab, et vähe on levinud töötajate vajadus otsida privaatsust avalikest kohtadest.

Hofstede ja Minkovi (2013) kultuuridimensioonide määramise aluseks oleva küsimustiku üksikute väidete ja töösituatsiooni kajastavate vaatluskaartide vahelised statistiliselt olulised erinevused on toodud tabelites 11, 12, ja 13. Tähistus „+“ või „-“ tabelite päistes kultuuridimensiooni määrava väite järel näitab, kas väide oli kultuuridimensiooni

arvutusvalemis indeksi väärtust tõstva või langetava iseloomuga. Kultuuridimensioonide väidete arvutused on toodud tabelis 6.

**Tabel 11.** Töökeskonna situatsioonide tajumise erinevused ebakindluse vältimise ja maskuliinsuse perspektiivist

Dimensioon	UAI+	UAI+	UAI-	UAI-	MAS+	MAS+	MAS-	MAS-
Küsimus	Q17	Q20_1	Q14	Q20_4	Q12_5	Q12_8	Q12_3	Q12_10
Q21_3					X		X	
Q21_4		X						
Q21_5	X							
Q21_6	X				X			X
Q21_7					X	X		
Q21_9	X		X			X		
Q21_10			X					
Q21_11		X	X			X		
Q21_12				X		X		
Q21_13	X		X					
Q21_14			X			X		
Q21_15						X		
Q21_17				X				
Q21_19		X		X			X	
Q21_21		X				X		
Q21_22	X	X						
Q21_23	X							
Q21_24						X		

Märkus: „x“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnanute vahel.

Allikas: Aurtori arvutused küsitluse tulemuste põhjal.

Kõige rohkem hinnati kaartidel toodud situatsioone erinevalt ebakindluse vältimise dimensiooni määravate väidete osas. Siin oli statistiliselt olulisi erinevusi kokku 19. Olulise statistilise erinevuse kahe ebakindluse vältimise dimensiooni väite järgi näitasid ära viis kaarti. Raskused mobiilseadmete laadimisega (Q21\_9), arutelu ebamugavust kolleegi töölaua juures (Q21\_11), koosoleku alguse venimist (Q21\_13), panipaikade puudust (Q21\_19), ruumi mittevastavust vajadusele (Q21\_22) – kõiki nimetatud viit situatsiooni tunnetasid ebakindluse vältijad sagedamini. Lisaks eelnevatele esines olulist statistilist erinevust veel 14 kaardi puhul. Kõigi niisuguste situatsioonide ühisosaks on

määramatus ja kaartidel kujutatud situatsioonide sagedusele viitasid vastajad, kelle ebakindluse vältimise vajadus oli kõrge. Hofstede järgi iseloomustab Eesti rahvuskultuuri keskmisest kõrgem ebakindluse vältimine (indeksi väärtus 60), mis tähendab, et töötajad tunnevad end ebamugavalt töösituatsioonides, mis võimaldavad mitmeti tõlgendamist või ei ole üheselt määratud. Seega tuleks Eesti oludes rohkem tähelepanu pöörata ka füüsilises töökeskkonnas niisuguste lahenduste vähendamisele, mis on töötajatele ebaselged või tundmatud.

Maskuliinsust väljendavat kultuuridimensiooni määratlevate küsimuste lõikes tuli oluline statistiline erinevus esile 14 situatsiooni puhul. Neist kolm on kinnitatud kahe väitega ja neid hindasid sagedasemaks feminiinsema hoiakuga vastajad: juhendamisvestlus selleks sobimatul töökohal (Q21\_3), töötajate liikuvuse tõttu tühjalt seisev kontoripind (Q21\_6) ja kurnavalt pikk koosolek väikeses ruumis (Q21\_7). Hofstede järgi on eesti rahvuskultuur feminiinsusele kalduv (indeksi väärtus 30), mis tähendab, et pannakse rohkem rõhku elukvaliteedile ja koostööle ning seda ka töökeskkonnas. Neile asjaoludele tähelepanu pööramise vajadusele füüsilise töökeskkonna kujundamisel osundavad veel uuringu järgi feminiinsemate vastajate poolt sagedamini esile toodud probleemsituatsioonid nagu mobiilseadmete laadimine (Q21\_9), kolleegi töölaua juures ebamugav arutamine (Q21\_11), tööpaiga otsimine (Q21\_12), spontaansete arutelupaikade puudumine (Q21\_14), ühiskasutatavate koosolekuruumide pikaajaline hõivamine (Q21\_15), privaatsuse otsimine avalikest kohvikutest (Q21\_21) ja läbikäigualade kasutamine spontaanseteks aruteludeks (Q21\_23).

**Tabel 12.** Töökeskonna situatsioonide tajumise erinevused naudingutele orienteerituse ja võimukauguse perspektiivist

Dimensioon	IND+	IND+	IND-	IND-	PDI+	PDI+	PDI-	PDI-
Küsimus	Q13_1	Q15	Q13_2	Q16	Q12_7	Q19	Q12_2	Q20_3
Q21_3	X							
Q21_5			X					
Q21_7		X						
Q21_10								X
Q21_11				X				
Q21_13				X			X	
Q21_14				X				
Q21_15								X
Q21_17	X							
Q21_18					X			

Märkus: „x“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnanute vahel

Allikas: Autori arvutused küsitluse tulemuste põhjal

Naudingutele orienteerituma kultuuritunnetusega vastajad aga tõid probleemsetena esile koosolekuruumi ukse taga ootavad inimesed (Q21\_13), spontaansete arutelude teket mitte toetavad kontorialad (Q21\_14) ja digitaalse teabe kõrvutamise keerukuse (Q21\_17).

Hofstede järgi on Eesti ühiskond äärmiselt vaoshoitud (indeksi väärtus 16), mis seletab ka töötajate vajadust rangemate ühiskondlike normide järele.

Eesti rahvuskultuuri iseloomustab ka madal võimukaugus (indeksi väärtus 40). Ilmselt seetõttu peegeldasid ka situatsioonikaardid erinevusi kõrge ja madala võimutunnetusega vastajate vahel vaid neljal juhtumil. Privaatsuse otsimine tualetist (Q21\_10), nõupidamisruumid hõivanud projektimeeskonnad (Q21\_15) ja staatilised ja sobimatud tööasendid (Q21\_18) tõid sagedamate probleemidena välja vastajad, kelle võimudistantsi tunnetus oli madal, kõrge võimudistantsiga vastajad nägid aga sagedase probleemina koosolekuruumi ukse taga oma korda ootavaid inimesi (Q21\_13). Ühisosana võib välja tuua, et on olukordi, mis seavad töötajaid ebamugavatesse situatsioonidesse ja mille lahendus ei sõltu neist. Niisugusel juhul on mõttekas neid situatsioone arvestada ja välja pakkuda lahendused nende vältimiseks.

Hofstede järgi on Eesti rahvuskultuur keskmisest individualistlikum (indeksi väärtus 60) kultuur. See seletab ka suhteliselt homogeenseid hinnanguid situatsioonikaartidele individualismile orienteeritud kultuuridimensiooni määravate küsimuste kontekstis. Uuring tõi esile neli statistiliselt olulist erinevust erineva orientatsiooniga vastajate vahel. Individualistid hindasid probleemsete situatsioonidena vajadust videokonverentsiruumide järele, mis ei oleks mõeldud vaid suurte ja formaalsete koosolekute jaoks (Q21\_5), raskusi mobiiliseadmete laadimisel (Q21\_9), panipaikade vähesust isiklike asjade hoiustamiseks (Q21\_19) ja vajadust otsida privaatsust avalikest kohtadest (Q21\_21). Kokkuvõtvalt võib öelda, et töökeskkonna kujundamisel tuleks arvestada eestlase individualistliku olemusega ja pakkuda talle privaatsust võimaldavaid lahendusi.

**Tabel 13.** Töökeskkonna situatsioonide tajumise erinevused individualismi ja pikaajalise orientatsiooni perspektiivist

Dimensioon Küsimus	IDV+ Q12_4	IDV+ Q12_9	IDV- Q12_1	IDV- Q12_6	LTO+ Q13_3	LTO+ Q18	LTO- Q13_4	LTO- Q20_2
Q21_5 Q21_9 Q21_14		X		X			X	
Q21_15 Q21_16 Q21_19							X	X
Q21_21 Q21_24		X		X				X

Märkus: „x“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnanute vahel. Allikas: Aurtori arvutused küsitluse tulemuste põhjal

Eesti rahvuskultuur on väga pikkajalise orientatsiooniga kultuur (indeksi väärtus 82). See tähendab, et ka muudatusi töökeskkonnas võetakse väga pragmaatilistelt ja aktsepteeritakse nendest tõusvat tulu kaugemas tulevikus. Ilmselt seletab väga pikaajaline orientatsioon ka vaid nelja erinevust situatsioonide hindamisel pikaajalise orientatsiooni dimensiooni kontekstis. Need, kelle kultuuritunnetus oli pikaajaliselt orienteeritud, tõid enamlevinud situatsioonidena esile koostööks mõeldud alade vähest toetust spontaansetele aruteludele (Q21\_14), projekteerimiseks mõeldud ruumide pikaajalist hõivamist (Q21\_15), töötamist kodus (Q21\_16) ja sageli tühjadena seisvaid



mingiks kindlaks otstarbeks rajatud ruume (Q21\_24). Neist situatsioonidest on raske füüsilise keskkonna rajamisel arvestatavat ühisosa välja tuua. Pigem rõhutavad situatsioonid hetkeolukorra talumist tulevikus saadava kasu heaks.

Kõige kultuuritundlikumaks situatsiooniks osutusid spontaansete arutelude teket mitte toetavad koostööks mõeldud kontorialad (Q21\_14). See situatsioon on kõrge variatiivsusega kõigi nelja dimensiooni (ebakindluse vältimise, maskuliinsuse, naudingutele orientatsiooni ja pikaajalise orientatsiooni) suhtes. Reaalsuses ongi töökeskkondades niisugustest aladest puudus ja selle toob siinkohal välja ka paljude erineva kultuuritunnetusega inimeste arvamus.

Kolme kultuuridimensiooni lõikes tõid erinevused vastajate vahel välja järgmised kaardid: suurem on nõudlus väikesemate videokonverentsiruumide järele (Q21\_5) UAI, IND, IDV; mobiilsete seadmete laadimisraskused (Q21\_9) UAI, MAS, IDV; kolleegi töölaua juures ei ole alati mugav asju arutada (Q21\_11) UAI, MAS, IND; panipaikade vähesus töökohal (Q21\_19) UAI, MAS, IDV; privaatsuse otsimine avalikest kohtadest (Q21\_21) UAI, MAS, IDV.

Olulist statistilist erinevust ühegi kultuuridimensiooni lõikes vastajate vahel ei näidanud järgmised situatsioonid: mida kaugemal paikneb kuulaja ettekandjast ja ettekande sisust, seda väiksem on tema kaasatus (Q21\_1), avatud kontori mürafoon segab keskendumist (Q21\_2), tööd ja keskendumist segav kolleegide suhtlus (Q21\_8) ja kaugtöö vajadusega mitte arvestav töökeskkond (Q21\_20). Loetletud situatsioonide ühisosaks saab pidada nende universaalsust. Siin ei ole variatiivsus nii kõrge, et erinevused eri kultuuritunnetusega vastajate vahel välja joonistuksid.

Probleemsituatsioonide tunnetuse erinevuste analüüs sugude lõikes on toodud tabelis 14.

**Tabel 14.** Töökeskonna situatsioonide tajumise erinevused vastaja soost lähtuvalt.

Situatsioon	Erinevus		Situatsioon	Erinevus		Situatsioon	Erinevus
Q21_1			Q21_9			Q21_17	
Q21_2			Q21_1			Q21_18	♀↑
Q21_3	♀↑		Q21_11			Q21_19	
Q21_4			Q21_12			Q21_2	
Q21_5			Q21_13			Q21_21	
Q21_6	♀↑		Q21_14			Q21_22	
Q21_7			Q21_15			Q21_23	
Q21_8			Q21_16	♀↑		Q21_24	

Allikas: Autori arvutused küsitluse tulemuste põhjal.

Märkus: „♀↑“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnante vahel.

Naised ja mehed nägid situatsioonide esinemise sagedust mõnevõrra erinevalt järgmises situatsioonides: juhendamisvestlusteks mittesobivad individuaalse tööruumid (Q21\_3), tühjana seisev väärtuslik kontoripind (Q21\_6), kodus töötamise võimalused (Q21\_16) ja füüsilist heaolu mõjutavad staatilised tööasendid (Q21\_18). Seejuures on eelpool loetletud situatsioonid sagedamini välja toodud naiste vastustes.

Vanuserühmade lõikes vaatluskaartide vastuste statistiliselt olulised erinevused on toodud tabelis 15.

**Tabel 15.** Töökeskonna situatsioonide tajumise erinevused vanuserühma perspektiivist

	Vanuserühmade võrdlus														
Küsimus	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	2-3	2-4	2-5	2-6	3-4	3-5	3-6	4-5	4-6	5-6
Q21_1			X												
Q21_2		X	X	X							X	X			
Q21_3	X	X													
Q21_4	X					X	X	X	X						
Q21_5		X	X									X	X	X	
Q21_6		X										X		X	
Q21_7															
Q21_8		X	X	X	X										
Q21_9															
Q21_10															
Q21_11															
Q21_12												X		X	X
Q21_13		X		X								X			X
Q21_14															
Q21_15															
Q21_16		X	X						X			X		X	X
Q21_17															
Q21_18										X				X	
Q21_19															
Q21_20															
Q21_21															X
Q21_22															X
Q21_23		X	X	X								X		X	X
Q21_24	X								X						

Allikas: Autori arvutused uuringu põhjal

Märkus: „x“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnanute vahel. 1–2 tähistab esimese vanuserühma võrdlust teisega, 1–3 esimese vanuserühma võrdlust kolmandaga jne.

Vaadates probleemsituatsioonide tajumist lähtuvalt vastaja vanuserühmast selgub, et erinevused on omavahel alla 20-aastaste (1. vanuserühm) ja 25–34 aastaste (3. vanuserühm) ning alla 20-aastaste (1. vanuserühm) ja 35–39-aastaste (4. vanuserühm) vahel. 50–59-aastastest (6. vanuserühm) erinevad nii 25–34-aastased (3. vanuserühm) kui

ka 35–39 aastased (4. vanuserühm). Seega kõige nooremad ja vanemad erinevad keskmistest kuid nooremate ja vanemate vahel märkimisväärset erinevust ei ole.

Haridustasemete erinevused probleemsete situatsioonide tajumisel on toodud tabelis 16.

**Tabel 16.** Vaatluskaartide tajumise erinevused haridustaseme perspektiivist

	Haridustasemete võrdlus									
Küsimus	1-2	1-3	1-4	1-5	2-3	2-4	2-5	3-4	3-5	4-5
Q21_1				X	X	X	X		X	X
Q21_2		X		X						
Q21_3										
Q21_4										
Q21_5				X	X	X	X		X	X
Q21_6										
Q21_7				X	X	X	X		X	X
Q21_8						X				
Q21_9					X	X	X		X	
Q21_10										
Q21_11						X				
Q21_12					X	X	X			
Q21_13				X	X	X	X			
Q21_14							X			X
Q21_15										
Q21_16				X			X		X	X
Q21_17					X	X	X			
Q21_18	X	X	X	X						
Q21_19			X	X		X	X		X	
Q21_20				X	X	X	X		X	X
Q21_21							X		X	X
Q21_22										
Q21_23					X	X				
Q21_24					X	X				

Allikas: Autori arvutused küsitluse tulemuste põhjal

Märkus: „x“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnanute vahel. 1–2 tähistab esimese haridustaseme võrdlust teisega, 1–3 esimese haridustaseme võrdlust kolmandaga jne.

Võrreldes küsitlusele vastanute situatsioonitajuvuste erinevusi haridustaseme järgi, selgub, et teaduskraadiga vastanud erinevad oma tajult oluliselt kõigist teistest gruppidest.

Samas kõrgharidusega vastanute puhul ei ole vahet bakalaureuse- ja magistritasemega vastanute vahel.

Võrdlus probleemsete situatsioonide tajumisest sõltuvalt vastaja positsioonist organisatsioonis on toodud tabelis 17.

**Tabel 17.** Situatsioonide tajumise erinevused vastanu positsioonist lähtuvalt

	Positsioonide võrdlus																				
Küsimus	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	1-7	2-3	2-4	2-5	2-6	2-7	3-4	3-5	3-6	3-7	4-5	4-6	4-7	5-6	5-7	6-7
Q21_1									X		X		X	X	X	X		X			
Q21_2		X	X						X	X	X		X	X	X	X	X	X			
Q21_3	X		X							X											
Q21_4																					
Q21_5									X		X		X								
Q21_6																		X			
Q21_7		X							X				X			X					
Q21_8										X	X			X	X						
Q21_9												X	X	X							
Q21_10																					
Q21_11																					
Q21_12													X			X					
Q21_13												X	X	X				X			
Q21_14												X			X						
Q21_15									X	X	X				X	X	X	X			
Q21_16				X					X												
Q21_17										X				X			X				
Q21_18																					
Q21_19				X	X				X	X			X	X		X	X				
Q21_20				X	X				X					X							
Q21_21																					
Q21_22								X													
Q21_23				X		X			X		X	X	X		X	X		X			
Q21_24													X	X							

Allikas: Autori arvutused küsitluse tulemuste põhjal.

Märkus: „x“ tähistab statistiliselt olulist erinevust dimensiooni kõrgeks ja madalaks hinnanute vahel. 1–2 tähistab esimese haridustaseme võrdlust teisega, 1–3 esimese haridustaseme võrdlust kolmandaga jne.

Võrreldes küsitlusele vastanute arusaami probleemsetest situatsioonidest lähtuvalt nende positsioonist organisatsioonis, selgub, et erineva taseme juhtidel ja spetsialistidel probleemsituatsioonide tajumisel suuri omavahelisi erinevusi ei ole. Küll aga tajuvad juhid ja spetsialistid erinevalt situatsioone võrreldes töölistega.

Rahvuskultuuri mõju füüsilisele töökeskkonnale kajastava uuringu tulemused olid üldiselt kooskõlas muude rahvusvaheliste uuringute alusel kujundatud seisukohtade ja oodatavate tulemusega. Vaatluskaartidega töökeskkonna probleemsituatsioone analüüsides eristusid vastavalt kultuuridimensioonile just need vastajad, kes kultuuritunnetuslikult antud situatsiooni kõige vähem omaks võtsid, ja seega on tulemused kooskõlas ka teooriaga.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud füüsilise töökeskkonna kujundamiseks Eestis**

Järgnevas alapeatükis võetakse järeldustena kokku empiirilise uurimistöö käigus saadud tulemused. Uuringu põhieesmärgiks oli selgitada välja seosed Eesti rahvuskultuuri iseloomustavate kultuuridimensioonide ja füüsilise töökeskkonna vahel. Tuvastatud seoste baasilt tehakse ettepanekud Eesti organisatsioonidele, mida nad võiksid arvestada füüsilise töökeskkonna kujundamisel, et see toetaks töö tulemuslikkust ja töötajate heaolu.

Empiirilise uuringu valim (389 küsitletut) on piisavalt esinduslik, et selle põhjal teha laiemaid üldistusi. Arvestada tuleb aga asjaoluga, et valimi moodustamisel seati üheks kitsenduseks küsitletava seotus Eesti rahvuskultuuriga, mis tähendab, et eri rahvusest töötajate olemasolul organisatsioonis ei pruugi töötajad töökeskkonda tajuda uuringu valimiga sarnaselt. Teise kitsendusena võeti uuringus vaatluse alla küsitletavad, kes olid kontoritöötajaid (321 uuringus osalenut).

Analüüsides empiirilise uuringu tulemusi kultuuridimensioonidest lähtuvalt, nähtub, et ebakindluse vältimist väljendav dimensioon tõi välja kõige arvukamalt olulisi statistilisi erinevusi vaatluskaartidel kujutatud situatsioonidega. Üldistavalt võib öelda, et mida suurem oli inimese tajutav ebakindluse tase, seda enam hakkasid talle silma situatsioonid, mis takistasid nii tema individuaalset tööd kui ka koostööd kolleegidega. Välja joonistus

vajadus mitmeotstarbeliste ruumide järele nii spontaanseteks vestlusteks kui ka keskendumist vajavate tööülesannete täitmiseks. Eraldi grupina tõusid esile kaardid, mis viitasid kontoris leiduvatele häirivatele faktoritele. Eesti rahvuskultuuris on ebakindluse vältimise soov küllaltki kõrge (indeksi väärtus 60), mis tähendab, et inimestele ei meeldi määramatus ka ruumikujunduses. Olles ise oma tööülesannetes täpsed, ootavad nad ka füüsiliselt keskkonnalt tuge määramatuse vähendamisel.

Maskuliinsust väljendava kultuuridimensiooni järgi vaatluskaarte analüüsides selgus, et feminiinsemad vastajad tõid esile situatsioone, mis takistasid nii nende endi tööd kui ka koostööd kolleegidega, tervelt kuue vaatluskaardiga. Ka tõid feminiinsemad vastajad esile vajaduse enam koostööd võimaldavate ruumide järele nii spontaanseteks vestlusteks kui ka keskendumist vajavate tööülesannete täitmiseks. Eesti rahvuskultuur on feminiinsusele kalduv (indeksi väärtus 30), mis tähendab, et inimesed eelistavad tagasihoidlikkust ja taotlevad rohkem konsensust. Siit ka vajadus, et füüsiline töökeskkond toetaks töötajaid ka selles osas ja võimaldaks neil omavahel vabalt suhelda.

Naudingutele orienteerituse dimensiooni järgi tõid kasinusele orienteeritud töötajad koostööle vihjavate vaatluskaartide hulgast esile need, mis osutasid situatsioonile selle toimumiseks sobimatus kohas ja privaatsusvajadusele; enam naudingutele orienteeritud vastajad aga situatsioonid, mis viitasid toimingu ebamugavusele. Eesti rahvuskultuur on oma olemuselt ülimalt vaoshoitud (indeksi väärtus 16) kultuur. Seega tuleb füüsilise töökeskkonna kujundamisel tähelepanu pöörata sellele, et leiduks olemasolevad ruumilahendused tunduksid ka töötajatele tööprotsessi käigus ette tulevate erinevate situatsioonide sobivaks toimumiskohaks.

Võimudistantsi väljendava kultuuridimensiooni järgi on üheseid probleemsete situatsioonide hinnanguid madala ja kõrge võimudistantsiga vastanute vahel, statistiliselt oluliste erinevuste vähesuse tõttu, raske välja tuua. Madala võimudistantsiga inimesed tõid probleemsete situatsioonidena esile neid parasjagu käsil olevas tegevuses takstavad olukorrad. Kõrge võimudistantsi tunnetusega vastajad aga olukorrad, kus töötajad ei teinud seda, mida pidid parasjagu tegema, vaid ootasid selleks võimalust. Füüsilise töökeskkonna lähtekohast on siin mõlemal juhul tegemist sobilike ruumide või vahendite ebapiisavusega. Võimalik, et nende probleemide lahendamiseks ei peagi tegema

muudatusi füüsilises töökeskkonnas, vaid need on võimalik lahendada organisatsiooniliste meetmetega. Eesti on madala võimudistantsiga (indeksi väärtus 40) maa ja töötajad soovivad otsuste alternatiivide arutamisel kaasa rääkida, kuid juhtidelt oodatakse selget suunanäitamist.

Individualismi väljendava kultuuridimensiooni järgi tuleb välja, et individualistid ootavad ka füüsiliselt töökeskkonnalt toetust väiksemate ja privaatsemate, erinevate otstarvetega ruumide osas. Ka on nende mureks isiklike asjade paigutamiseks ettenähtud panipaikade vähesus töökohas. Eesti rahvuskultuur on individualismile kalduv (indeksi väärtus 60) ja siinsetele inimestele on oluline säilitada oma isiklik ruum. Seetõttu on otstarbekas füüsilise töökeskkonna planeerimisel sellega arvestada. Avatud kontoriplaneeringu kasutamisel tuleks see planeerida madala tihedusega ja säilitada töökohtade vahel piisvalt suured kaugused.

Pikaajalist orientatsiooni väljendava kultuuridimensiooni aspektist tõid pikaajaliselt orienteeritud kultuuritunnetusega vastanud välja põhiliselt ruumide kasutuseesmärgi ja tegeliku kasutuse vahelisest konfliktist tulenevaid probleeme, kuid märkisid ära ka kodus töötamise võimaluse. Eesti rahvuskultuur on väga pikaajaliselt orienteeritud (indeksi väärtus 82), mistõttu oskavad töötajad hinnata jätkusuutlikke lahendusi. Ka füüsilise keskkonna kujundamisel tuleks eelistada pikemaajalisi, hästi läbimõeldud ja toimivaid variante.

Üheks võimaluseks rakendada teadmisi kultuuridimensioonide mõjust füüsilisele töökeskkonnale on võrrelda end naabrite parimate kogemustega. Näiteks on ebakindluse vältimise dimensioon Soomel (indeksi väärtus 59) väga sarnane Eestiga. Ebakindluse vältimine mõjutab uuringu järgi koostööd kolleegidega ja seega oleks võimalik Soome parimaid praktikaid selles osas oma organisatsioonis koostöö parandamiseks rakendada.

Empiirilise uuringu käigus tuvastatud seosed kultuuridimensioonide ja füüsilisest töökeskkonnast tingitud probleemsetest situatsioonidest on toodud tabelis 18.



**Tabel 18.** Probleemsete situatsioonide eristumine erineva kultuuritunnetusega töötajatel

Kultuuri-dimensioon	Vastaja orientatsioon	Avaldunud probleemsed töösituatsioonid
UAI	nõrk	situatsioonid, mis takistasid nii tema enese tööd kui ka koostööd kolleegidega
	nõrk	vajadus mitmeotstarbeliste ruumide järele nii spontaanseteks vestlusteks kui ka keskendumist vajavate tööülesannete täitmiseks
MAS	feminiine	situatsioonid, mis takistasid nii tema enese tööd kui ka koostööd kolleegidega
	feminiine	vajaduse enam koostööd võimaldavate ruumide järele nii spontaanseteks vestlusteks kui ka keskendumist vajavate tööülesannete täitmiseks
IND	vaoshoitud	situatsioonile, mis leidsid aset nende toimumiseks sobimatus kohas
	vaoshoitud	privaatsuse vajadus
	naudingutele suunatud	situatsioonid, mis viitasid toimingu ebamugavusele
PDI	madal	situatsioonid, mis takistavad parasjagu käsil olevat tegevust
	kõrge	situatsiooni, kus inimesed ei teinud parajasti seda, mida nad tegema oleksid pidanud
IDV	individualism	ootavad füüsiliselt töökeskkonnalt väiksemaid ja privaatsmaid, erinevate otstarvetega ruume
	individualism	probleemiks isiklike asjade paigutamiseks ettenähtud panipaikade vähesus töökohas
LTO	pikaajaline orientatsioon	probleemid ruumide kasutuseesmärgi ja tegeliku kasutuse vahelisest tulenevast konfliktist
	pikaajaline orientatsioon	märgiti ära ka kodus töötamise võimalus

Allikas: autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal

Uuringu käigus kogutud andmete töötlemisel selgus, et kultuuridimensioonide mõõtmiseks kasutatavate väidete ja füüsilise töökeskkonna kaardistamiseks kasutatud situatsioonikaartide vahelised reliaablused niisugusel kujul kokku ei sobinud ja füüsilise töökeskkonna hindamisel olnud võimalik sarnaste tulemuste saamiseks aluseks võtta ühte mõõdikut. Seega rahvusvaheliselt tunnustatud Hofstede 6-D metoodikat kultuuridimensioonide määramisel tervikuna ei kasutatud ja ka edaspidi tuleks olla selle

meetodi kasutamisel tähelepanelik. Seosed rahvuskultuuri ja füüsilise töökeskkonna vahel määrati kindlaks dimensioonide aluseks olevaid üksikväiteid kasutades.

Analüüsides uuringu tulemusi probleemsituatsioonide lõikes selgub, et kõige sagedamini viitasid vastajad vaatluskaartidele, mis näitasid vajadust ruumi järele, kus kolleegidega vabalt suhelda. Inimesed kasutasid spontaansete arutelude jaoks ebasobivaid paiku või toimusid niisugused arutelud väljaspool tööruume. Organisatsiooni ruumilahendus ei taganud töötajatele omavaheliseks suhtluseks piisavalt häid võimalusi.

Teine küsimuste ring, mille vaatluskaardid esile tõid, oli seotud privaatsuse tagamisega töökeskkonnas. Töötajatel oli raske keskenduda omal töökohal või leida privaatsust nõudva tegevuse jaoks sobivat kohta. Ruumiplaneeringus olid töötajate spontaansed kohtumiskohad planeeritud töökohtadele liiga lähedale ega hoidnud töötajate võimalikke üksteise segamisi kontrolli all.

Mitu situatsioonikaarti tõid välja ka probleemid kolleegidevahelises koostöös. Nagu selgus vastajate hinnanguist, toimuvad teatud tööprotsessi osad nendeks mittesobivates kohtades. Sageli on selleks mõne töötaja isiklik töökoht. Rühmatöö läbiviimise korral sobimatus kohas häirib aga selles osalevaid töötajaid füüsiline ebamugavus ja teisi lähedal töötavaid kolleege keskendumist segav müra. Organisatsiooni ülesandeks on tagada töö efektiivsuse parandamiseks niisuguste võimaluste olemasolu, et töötajad saaksid vajadusel koos sobivates tingimustes rühmadena töötada.

Töötajate heaolu poolelt juhtisid vaatluskaardid tähelepanu viletsatele tööasenditele, mis tähendasid, et töötaja viibib tihti pikalt sundasendis. Ka tõusid probleemina esile pikalevenivad koosolekud, kus töötate tähelepanu tihtipeale hajub. Nii esimesel kui ka teisel juhul saaks organisatsioonipoolseks lahenduseks olla sobiva sisustuse hankimine, mis võimaldaks töötajal ise reguleerida oma tööpaika oludele sobivaks ja vältida sundasendeid. Nõupidamisruumides aitab sundasendite vältimisele ja töötajate tähelepanuvõime säilitamisele kaasa mitteformaalne sisustus, mis lubab töötajal ka koosoleku ajal kehaasendit muuta ja ka ruumis liikuda.

Kõrvutades magistritöö teoreetilises osas välja toodud füüsilist töökeskkonda mõjutavaid tegureid läbiviidud uuringu tulemusel selgunud probleemidega, on võimalik leida

tõusetunud kitsaskohtadele lahendusi. Füüsilise töökeskkonna planeeringuga saab lahendada nii töötajate privaatsusvajaduse kui ka koostööd soodustavate sobivate ruumilahenduste puudumise probleemi. Danielssoni (2010) poolt Rootsis läbi viidud uuringu järgi on töörahulolu näitajad kõrgemad täielikult individuaalsete tööruumidega kontoris või tegevuspõhises kontoris. Eesti ja Rootsi rahvuskultuurid on nelja kultuuridimensiooni lõikes praktiliselt identsed (vt. joonis 1.), mistõttu peaks sedalaadi planeeringute kasutamine olema põhjendatud ka Eesti kultuuriruumis. Hüpoteesi toetab lisaks võrdlus Saksamaaga, kus rahvuskultuuride PDI, IDV, UAI ja LTO dimensioonide lõikes sisuliselt kattuvad ning MAS ja IND dimensioonid on indekse väärtuselt väga lähedased (Hofstede Insights). Samas on Saksamaal kontoriplaneeringutes individuaalplaneering kasutusel 54% ulatuses ja avakontoreid on 19% (Steelcase 2016: 101). Eestis on nende kontoritüüpide osatähtsused uuringu järgi vastavalt individuaalplaneeringuga 32% ja täielikult avatud planeeringuga kontoreid 26%. Soovitusena võiks siinkohal välja tuua, et kui Eestis kasutada avakontorit, siis tuleks selles rakendada tegevuspõhist lahendust.

Uurimistöö tulemused näitasid selgelt töötajate vajadust oma isikliku ruumi järele. Kui seda ei ole võimalik tagada füüsilise töökeskkonna planeeringuga, siis tuleks kujundada töökoht niisuguselt, et see võimaldaks töötajal keskenduda ja tunda end privaatset. Privaatsuse tagamiseks saab kasutada mitmesuguseid akustilisi ekraane, ka on inimestele vajalikud mitmesugused panipaigad isiklike esemete hoiustamiseks. Koostöö süvendamiseks organisatsioonis tuleks lisaks privaatsetele töökohtadele ette näha ka paigad rühmatööks ja spontaanseteks aruteludeks.

Organisatsioonides kasutatava sisustusega kaasnevad probleemid tulid uuringus välja töötajate heaoluga seonduvalt. Seejuures olid probleemideks sundasendites töötamine ja pikad väsitavad koosolekud. Lahenduseks on esimesel juhul töökohtade varustamine kvaliteetse, tööasendite vahetumist soodustava ergonoomilise mööbliga ning teisel juhul nõupidamisruumide sisustamine töötajatele vabalt liikumist võimaldaval viisil. Ideaalsed nõupidamisruumid on sisustatud nii, et osalejaid lahutab võimalikult väike distants, sest kaugus ettekandjast mõjutab süvenemist.

Kasutatava tehnoloogia osas selgitas uuring välja, et Eesti organisatsioonides ollakse uute innovaatiliste lahenduste kasutamisele küllaltki avatud. Nagu ilmnes töö teoreetilises osas, suurendab kaasaegsete tehnoloogiate kasutamine nii töötajate motivatsiooni kui ka produktiivsust. Seepärast tuleks organisatsioonidel jätkata olemasolevat trendi ja kasutatavaid tehnoloogiaid pidevalt moderniseerida.

Kaks füüsilist töökeskkonda mõjutavat tegurit, valgustus ja kliima, leidsid uuringus kajastust seoses töötajate võimalusega neid ise reguleerida. Kuna mõlemad neist on olulised töötajate heaolu määravad komponendid, on vajalik, et oma individuaalsel töökohal saaks iga töötaja neid endale sobivaks reguleerida. Uuringu järgi sai temperatuuri reguleerida 67% töötajatest ja valguse intensiivsuse seadistamise võimalus oli vaid 55%-l töötajatest. Müraga seonduvad probleemid kajastusid uuringus selle kaudu, et teiste kolleegide poolt tekitatav lärm segab töötajaid keskendumast; lahendused müra vähendamiseks on toodud eespool. Vaadet kui füüsilist töökeskkonda mõjutavat tegurit töös eraldi ei uuritud. Siiski on siinkohal oluline taas esile tuua teoreetilises osas kajastatud vaate mõju töötajate rahulolule.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et rahvuskultuuri seisukohalt oleks Eestis mõistlik kontorite füüsiline töökeskkond luua 1) kas individuaalse planeeringuga või madala tihedusega tegevuspõhise avakontorina. 2) Vältida tasuks tiheda planeeringuga avakontoreid. 3) Lisaks privaatsust ja keskendumist tagavatele individuaalsetele töökohtadele vajavad töötajad ka sobivaid ruume efektiivseks häirimatuks koostööks ja nutikaid lahendusi töösse süvenenud kolleege mittehäirivate spontaanselt tekkivate vestluste soodustamiseks. 4) Oluline on, et töötajal oleks võimalus oma isiklikest vajadustest lähtuvalt personaliseerida oma töökoht ja reguleerida seal ka valgustust. 5) Füüsilise töökeskkonna kujundamisel tuleks eelistada pikemaajalisi, hästi läbimõeldud ja toimivaid variante ning sisustusena kasutada vaid kvaliteetset, tööasendite vahetumist soodustavat ergonoomilist mööblit. 6) Nõupidamisruumides aitab tähelepanuvõimet säilitada mitteformaalne ja liikumist võimaldav sisustus. 7) Töötajate motivatsiooni ja produktiivsust tõstab ka kasutatavate tehnoloogiate pidev uuendamine ja seetõttu tuleks tehnikaseadmeid pidevalt kaasajastada.

## KOKKUVÕTE

Üheks keerulisemaks probleemiks, millega ettevõtted ja organisatsioonid silmitsi seisavad, on efektiivsuse tõstmine. Üks võimalikke lahendusi on teha investeeringuid kaasaegse füüsilisse töökeskkonna kujundamisse. Seda, millise füüsilise töökeskkonna poole püüelda, mõjutab olulise tegurina ka rahvuskultuur. Eesti rahvuskultuuri mõju kohaliku kontoritöökeskkonna kujunemisele autorile seni teadaolevalt uuritud ei ole ning uuringutel põhinevaid soovitusi selles osas ei leidu.

Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis määratleti rahvuskultuuri mõiste ja toodi välja selle oluline mõju keskkonnale, kus inimesed töötavad, ning ajas praktiliselt muutumatu iseloom. Vaadeldi, kuidas rahvuskultuur mõjutab ühiskondliku elu erinevaid aspekte, sh füüsilist töökeskkonda. Lisaks analüüsiti erinevaid võimalusi erinevate maade rahvuskultuuride võrdlemiseks ja leiti, et magistritöös on otstarbekas kasutada Hofstede 6-D mõõdikute meetodit. Teoreetilise osa teises alapeatükis käsitleti töökeskkonna määratlemist erinevate allikate alusel ja vaadeldi, millised tegurid töökeskkonnale mõju avaldavad. Läbitöötatud allikate alusel jagati töökeskkond kolmeks osaks – organisatsiooniline, psühhosotsiaalne ja füüsiline töökeskkond. Töö teemast lähtuvalt vaadeldi lähemalt füüsilist töökeskkonda mõjutavaid tegureid, mis võeti aluseks empiirilise küsimustiku koostamisele.

Magistritöö empiirilise osa esimeses alapeatükis töötati välja metoodika ja küsimustik kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna kaardistamiseks. Küsimustiku abil uuriti füüsilist töökeskkonda erinevatest aspektidest lähtuvalt. Selgitati välja kontorites kasutatav planeering, üksiktöötaja töökohaga seonduvad aspektid, tehnoloogia kasutamine ning tööd hõlbustavate ja heaolu suurendavate lisapindade olemasolu. Uuriti ka seda, millisel määral saavad töötajad ise oma töökeskkonda mõjutada ja kuivõrd nad on rahul oma olemasoleva töökeskkonnaga. Töökeskkonnas ette tulevate probleemsituatsioonide väljaselgitamiseks sisaldas küsimustik vaatluskaarte, millele antud vastused lubasid analüüsida piltidel kujutatud olukordade esinemist vastajate töökeskkondades. Eraldi ploki moodustasid küsimustikus rahvuskultuuri määravad küsimused.

Läbiviidud uuringus küsitleti 389 inimest, kellest 321 vastasid uuringule seatud kitsendustele, st olid Eesti rahvuskultuuri kandjad ja kontoritöötajad. Kogutud vastused esitati süstematiseerituna magistritöö empiirilise osa teises alapeatükis. Omavahel kõrvutati vastavaid töökeskkonda iseloomustavad näitajad, mis olid võrreldavad globaalse uuringu tulemusega. Seejärel viidi läbi Eesti rahvuskultuuri ja kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna vaheliste seoste analüüs. Kuna analüüsi ei õnnestunud teostada rahvusvaheliselt tunnustatud Hofstede 6-D meetodil, tehti seda selle asemel vastavat dimensiooni määratlevate üksikvaidete alusel. Analüüsi tulemused esitati tabelite kujul.

Empiirilise osa kolmandas alapeatükis esitati järeldused ja ettepanekud füüsilise töökeskkonna kujundamiseks Eestis. Leiti, et rahvuskultuuri seisukohalt on Eestis kõige otstarbekam kasutada kas individuaalset planeeringut või luua madala tihedusega tegevuspõhiseid avakontoreid. Eesti kontoritöötajad vajavad reeglina privaatsust ja keskendumist tagavaid individuaalseid töökohti, sobivaid ruume efektiivseks häirimatuks koostööks ja nutikaid lahendusi spontaanselt tekkivate vestluste soodustamiseks, mis sellegipoolest ei häiriks kolleege. Spontaanseid arutelusid saab lisaks toetada, muutes läbikäigualad sobiva disainilahenduse abil suhtluskeskusteks. Sisustusena on otstarbekas kasutada vaid kvaliteetset, tööasendite vahetumist soodustavat ergonoomilist mööblit. Nõupidamisruumides aitab tähelepanuvõimet säilitada mitteformaalne sisustus, mis lubab töötajal ka koosoleku ajal kehaasendit muuta ja ruumis liikuda. Kasutatavate tehnoloogiate pidev uuendamine tõstab töötajate motivatsiooni ja produktiivsust, mistõttu tuleks tehnikat pidavalt kaasajastada. Oluline on, et töötajal oleks võimalus oma töökoht isiklikest vajadustest lähtuvalt personaliseerida ja ka kliimat reguleerida.

Magistritöö uuringute põhjal tehtud järelduste alusel välja töötatud ettepanekuid füüsilise töökeskkonna kujundamiseks on võimalik aluseks võtta kõikjal Eesti organisatsioonides, kus tehakse kontoritööd. Juhul kui organisatsioonis töötab Eesti rahvuskultuurist oluliselt erineva kultuuritaustaga inimesi ning nende osakaal on arvestatav, tasub uurida nende päritolumaade rahvuskultuurilisi taustu ja leida füüsilise töökeskkonna kujundamisel sobiv ühisosa. Enamasti koosnevad aga Eesti organisatsioonide kollektiivid suuremalt jaolt Eesti rahvuskultuuriga või sellega suhteliselt sarnase kultuuritaustaga (st

lähiriikidest pärit) töötajatest, mistõttu ei mõjuta nende vahelised kultuurilised erinevused füüsilise töökeskkonna tajumist suurel määral.

Magistritöö käigus uuriti füüsilise töökeskkonna hetkeolukorda Eesti ettevõtetes ja vaadeldi, kuidas seda mõjutab rahvuskultuur. Uuringu käigus kogutud andmed lähtusid sellest, kuidas töötajad tajusid oma olemasolevas töökeskkonnas esinevaid probleeme. Teema edasiseks avamiseks tasuks tulevikus uurida, millised on töötajate töökeskkonnale seatavad ootused ja kuidas need suhestuvad töötajate kultuuritaustaga. Samuti pakuks tänuväärset uurimismaterjali käesolevas magistritöös tehtud ettepanekute süstemaatiline rakendamine mõnes Eesti organisatsioonis, mõõtmaks rahvuskultuurist lähtuvate kohanduste praktilist efektiivsust tööjõudluse suurendamisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adobe Systems Inc.** Work in Progress. Adobe Systems Incorporated 2016, p. 45
2. **Ayr, U., Cirillo, E., Martellotta, F.** An Experimental Study on Noise Indices in Air Conditioned Offices. *Applied Acoustics* 62, 2001, pp. 633–643
3. **Bergstrom, J., Miller, M., Horneij, E.** Work Environment Perceptions Following Relocation to Open-Plan Offices: A Twelvemonth Longitudinal Study. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 50(2), Lund University, 2015, 11 p.
4. **Brennan, A., Chugh, J., Kline, T.** Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*. Vol. 34 No. 3, SagePublications, May 2002, pp. 279–299
5. **Briner, R.B.** Relationships Between Work Environments, Psychological Environments and Psychological Well-Being. *Occupational Medicine* 50(5), August 2000, pp. 299–303
6. **Castaldo, V.L., Pigliautile, I., Rosso, F., Cotana, F., De Giorgio, F., Pisello, A.L.** How Subjective and Non-Physical Parameters Affect Occupants' Environmental Comfort Perception. *Energy & Buildings* 178, 2018, pp. 107–129
7. **Clark, T.** International Marketing and National Character: A Review and Proposal For an Integrative Theory. *Journal of Marketing*, 54(4), 1990, pp. 66–79.
8. **Clements-Croome, D. J.** Creating the Productive Workplace. E & FN Spon, January 2000, 360 p.
9. **Danielsson, C.B.** The Office - An Explorative Study: Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being, TRITA - ARK Akademisk avhandling, 2010, 122 p.



10. **Elsbach, K.D., Bechky, B.A.** It's More than a Desk: Working Smarter, Through Leveraged Office Design – California Management Review. Vol. 49, No. 2, Winter 2007, pp. 80–101
11. **Elsbach, K.D., Pratt, M.G.,** The Physical Environment in Organizations. The Academy of Management Annals, December 2007, pp. 181–224
12. Google Scholar. Label:national\_culture  
[[https://scholar.google.co.in/citations?hl=en&view\\_op=search\\_authors&mauthors=label%3Anational\\_culture&btnG=](https://scholar.google.co.in/citations?hl=en&view_op=search_authors&mauthors=label%3Anational_culture&btnG=)] 14.05.2019
13. **Hall, E.T.** Beyond Culture, New York: Doubleday, 1981, 298 p.
14. **Hall, E.T., Hall, M.R.** Understanding Cultural Differences, Yarmouth: Intercultural Press, 1990, 196 p.
15. **Hansen, T., Lidsmoes, L.C., Laursen, P., Mathiassen, L., Jensen, A.M., Suhr Raby, C., Sørensen, L., Jurvelius, H., Rintala, J., Harðarson, S., Sveinsdóttir, Þ., Rosenberg Søvik, S., Hjorth, B., Schyberg, P., Tiborn, M.** Psychosocial Working Environment; Workplace Inspection of the Psychosocial Working Environment in The Nordic Countries. Nordic Council of Ministers, 2015, 157 p.
16. **Haynes, B.P** The Impact of Office Layout. Journal of Facilities Management. July 2008, pp.189–201
17. Hofstede Insights. Our Models. The 6-D model. [<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>] 25.03.2018.
18. **Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M.** Cultures and Organizations: Software of The Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival. New York: McGraw Hill, 2010, 561 p.
19. **Hofstede, G., Minkov, M.** Values Survey Module 2013 Manual. Geert Hofstede BV, 2013, 16 p.

20. **House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P.** Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project GLOBE. *Journal of World Business* 37, 2001, pp. 3–10.
21. **Hill, C. W.** (1997). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013, 716 p. (9th Edition)
22. ISO 6385:2016(en) Ergonomics Principles in the Design of Work Systems. ISO/TC 159, Ergonomics, Subcommittee SC 1, General Ergonomic Principles.  
[<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:6385:ed-3:v1:en:term:2.6>] 02.03.2019
23. **Kim, J., Candido, C., Thomas, L., de Dear, R.** Desk Ownership in the Workplace: The Effect of Non-Territorial Working on Employee Workplace Satisfaction, Perceived Productivity and Health. *Building and Environment* 103, 2016, pp. 203–214
24. Lovdata. Act Relating to Working Environment, Working Hours and Employment Protection, etc. (Working Environment Act). Norwegian Ministry of Labour and Social Affairs 01.01.2006 [[https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_5#%C2%A7section4-3](https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A7section4-3)] 29.03.2019.
25. **McCoy, J.M.** Work Environments. *Handbook of Environmental Psychology*. Chapter 29, John Wiley & Sons, Inc., 2002 pp.443–460
26. **Newsham, G., Veitch, J., Arsenault, C., Duval, C.** Effect of Dimming Control on Office Worker Satisfaction and Performance. *IESNA Annual Conference Proceedings*, Tampa, Florida, July 25-28, 2004, pp. 19–41
27. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 16. juunil 1999.a. – Riigi Teataja I osa, 1999, nr. 60, art. 616.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/128042017009>]. 01.02.2019.
28. **Plijter, E. B., Van der Voordt, D. J. M., Rocco de Campos Pereira, R. C.** Managing the Workplace In a Globalized World: The Role of National Culture in Workplace Management. *Facilities*, 32, 2014, pp. 744–760.

29. **Savavibool, N., Gatersleben, B., Moorapun, C.** The Effects of Colour in Work Environment: A Systematic Review. *Asian Journal of Behavioural Studies (AjBeS)*, 3(13) Sep / Oct 2018, pp.149–160
30. **Schwartz, S.H.** A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications, *Comparative Sociology*, Vol. 5(2-3), 2006, pp. 137–182.
31. **Shea, T., Pettit, T., De Cieri, H.** Work Environment Stress: A Snapshot Review. Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW). Faculty of Business and Economics, Monash University. December 2011. 27 p.
32. **Steelcase Inc.** 360° Engagement and the Global Workplace. Key Findings to Amplify the Performance of People, Teams and Organizations. 2016, 260 p.
33. **Steelcase Inc.** 360° The Magazine of Workplace Research, Insights and Trends. Culture Code. Leveraging the Workplace to Meet Today's Global Challenges. Issue 6, 2012, p.149.
34. **Trompenaars, F., Hampden-Turner C.** Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey, 1998, 265 p.
35. **Van den Heuvel, S.G., Bakhuys Roozebom, M.C., Eekhout, I., Venema, A., The Netherlands Organisation for applied scientific research (TNO).** Management of Psychosocial Risks in European Workplaces – Evidence from the Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). European Agency for Safety and Health at Work, 2018, 6. p.
36. **Vischer, J.C.** The Effects of the Physical Environment on Job Performance: Towards a Theoretical Model of Workspace Stress. *Stress and Health* 23. John Wiley & Sons, Ltd. 2007. pp. 175–184.

# LISAD

## Lisa 1. Kontoritöötajate seas läbiviidud küsitlusuuringu ankeet

Sugu	Kas Te olete: 1 Mees 2 Naine
Vanus	Kui vana Te olete? 1 Noorem kui 20 2 20-24 3 25-34 4 35-39 5 40-49 6 50-59 7 60 või vanem
Rahvus	Mis rahvusena Te end määratlete? 1 Eestlasena 2 Muu rahvusena
Haridus	Milline on Teie kõrgeim lõpetatud haridus? 1 Alg- või põhiharidus 2 Keskkharidus (k.a keskeri- ja kutseharidus) 3 Kõrgharidus, bakalaureus või rakenduslik 4 Kõrgharidus, magister 5 Kõrgem teaduskraad (doktor/kandidaat)
Staatus	Milline alljärgnevatest positsioonidest on kõige lähemal Teie rollile organisatsioonis? 1 Juhtivtöötaja / tippjuht 2 Keskastmejuht (mul on alluvaid) 3 Tippspetsialist 4 Spetsialist (ametnik, kontoritöötaja, klienditeenindaja) 5 Oskustööline 6 Lihttööline 7 Muu
Valdkond	Missugune valdkond iseloomustab Teie tööd kõige üldisemas mõttes? 1 Administratiiv 2 Finants / Juriidika 3 Klienditeenindus / Müük / Turundus 4 Logistika, tarneahel / Varustus 5 Infotehnoloogia 6 Teadus, arendustegevus 7 Tootmine 8 Muu
Koht	Põhiliselt töötate ... 1 Tallinnas 2 Muijal Eestis 3 Välismaal
Q1	Millist tüüpi keskkonnas Te töötate? 1 Täielikult avatud planeeringuga kontor 2 Täielikult individuaalne kontor (oma kabinet) 3 Avatud kontori ja individuaalse kontori kombinatsioon 4 Kodukontor 5 Töötan, aga mitte kontoris 6 Ei tööta 9 Ei oska öelda
Q2	Kui tihti teete tööd kontorst eemal (alternatiivselt töökohalt)? 1 Mitte kunagi 2 Üks päev või vähem nädalas 3 Üks või kaks päeva nädalas 4 Rohkem kui kaks päeva nädalas 5 Igapäevaselt

## Lisa 1. järg

Q3	Kirjeldage oma personaalset töökohta. 1 Privaatne individuaalne kontor (oma kabinet või kodukontor) 2 Kolleegidega jagatud privaatne kontor 3 Avatud kontor Teile määratud personaalse töökohaga 4 Teile ei ole kindlat töökohta määratud, olete 9 Ei oska öelda
Arvuti ja telefoniseadmete osas varustab tööandja teid... Valige kõiki sobivad variandid	
Q4_1	Lauaarvutiga
Q4_2	Süle- või tahvelarvutiga
Q4_3	Tavatelefoniga
Q4_4	Mobiiltelefoniga
Q4_5	Ligipääsuga videokonverentsi seadmetele
Q4_6	Wifi internetiga
Q4_7	Ei oska öelda
Teie töökohas on varustatud Valige kõiki sobivad variandid	
Q5_1	Kohviku / sööklaga
Q5_2	Puhke / vaba aja aladega
Q5_3	Privaatruumidega (privaatseteks telefonikõnedeks, intervjuudeks, jms)
Q5_4	Sportimisaladega või juurdepääsuga jõusaaliga ja spordivarustusega
Q5_5	Külalistele või mobiilsetele töötajatele mõeldud töökohtadega
Q5_6	Ei oska öelda
Oma töökeskkonnas on Teil võimalik vastavalt oma vajadusele...	
Q6_1	Kohandada mööblit 1 Jah 2 Ei
Q6_2	Seadistada valguse intensiivsust 1 Jah 2 Ei
Q6_3	Seadistada temperatuuri 1 Jah 2 Ei
Q6_4	Personaliseerida oma töökoht 1 Jah 2 Ei
Q6_5	Valida omale büroomööblit 1 Jah 2 Ei
Q6_6	Kasutada oma isiklikku arvutit 1 Jah 2 Ei
Üldiselt, kas Teie töökeskkond võimaldab...	
Q7_1	Töötada meeskondades ilma katkestamisteta ja häiringuteta 1 Üldse mitte 2 Pigem mitte 3 Pigem, jah 4 Jah, kindlasti 9 Ei oska vastata
Q7_2	Vabalt valida töö tegemiseks kohta kontoris sõltuvalt käsil olevast tööülesandest 1 Üldse mitte 2 Pigem mitte 3 Pigem, jah 4 Jah, kindlasti 9 Ei oska vastata
Q7_3	Leida ruumi töötajatele, kes tavaliselt teevad kaugtööd või on mobiilse töö tegijad 1 Üldse mitte 2 Pigem mitte 3 Pigem, jah 4 Jah, kindlasti 9 Ei oska vastata

## Lisa 1. järg

Q8	Teie organisatsioonis on piisav arv nõupidamiste ruume
	1 Jah
	2 Ei
Kas Teie töökeskkond võimaldab Teil ...	
Q9_1	Lihtsalt kontsentreeruda
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_2	Tunda lõdvestunult, rahulikult
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_3	Juurdepääsu reaalajas ettevõtte infole (vastav ekraan, intranet, jms)
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_4	Jagada projekte, saavutusi ja tööd, millega Teie või Teie meeskond on hõivatud (plakatid, märkmiktahtlvid, graafikud)
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_5	Kergesti ja vabalt väljendada ja jagada oma ideid
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_6	Suhelda ja pidada mitteametlikke pingevabu vestlusi kolleegidega
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_7	Tunda ühtekuulumistunnet oma organisatsiooni ja tema kultuuriga
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q9_8	Tööpäeva jooksul füüsiliselt liikuda ja vahetada tööasendeid
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Palun hinnake summaarselt igapäevast ajakadu ...	
Q10_1	Häiringutele, mis juhivad tähelepanu kõrvale Teie töökoha vahetus läheduses
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min

## Lisa 1. järg

Q10_2	Leidmaks kohta, kus kohtuda (kliendiga, kolleegiga, külalisega, jms)
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min
Q10_3	Vajalike kolleegide leidmisele
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min
Q10_4	Paber- või elektrooniliste failide ja informatsiooni otsimisele või talletamisele
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min
Q10_5	Tehnoloogiale ligipääsemisele
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min
Q10_6	Liikumisele organisatsiooni erinevate hoonete vahel
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min
Q10_7	Tegelemisele füüsilise ebamugavusega
	1 0-5 min
	2 5-15 min
	3 15-30 min
	4 30-60 min
	5 60+ min
Kas Te võite öelda, et Teie organisatsioon...	
Q11_1	On Teile sobiv koht töötamiseks ja vastab Teie elustiilile
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q11_2	Ergutab meeskonnatööd ja koostööd
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata
Q11_3	Tunneb siirast huvi oma töötajate heaolu vastu
	1 Üldse mitte
	2 Pigem mitte
	3 Pigem, jah
	4 Jah, kindlasti
	9 Ei oska vastata

## Lisa 1. järg




Palun mõelge ideaalsele töökohale, jättes kõrvale oma praeguse töökoha (kui on). Kui oluline oleks Teie jaoks ideaalset töökohta valides ...	
Q12_1	omada piisavalt aega isikliku või koduse elu jaoks
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_2	omada (otsest) ülemus, keda austate
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_3	saada hea soorituse eest tunnustust
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_4	et töösuhe oleks püsiv
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_5	töötada meeldivas kollektiivis
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_6	et töö oleks huvitav
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_7	et ülemus küsiks Teie tööd puudutavates küsimustes Teie arvamust
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_8	elada ihaldatavas piirkonnas
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q12_9	et Teie pere ja sõbrad austaksid Teie töökohta
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline















## Lisa 1. järg

Q12_10	omada edutamisvõimalusi
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
	Kui oluline on Teie jaoks eraelus järgnev:
Q13_1	jätta vaba aega lõbustusteks
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q13_2	mõõdukus: omada vähe soove
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q13_3	olla sõbrale teenega abiks
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q13_4	kokkuhoidlikkus (mitte kulutada rohkem kui vaja)
	1 Täiesti ebaoluline
	2 Ebaoluline
	3 Ei ole oluline ega ebaoluline
	4 Oluline
	5 Väga oluline
Q14	Kui sageli tunnete, et olete närviline või pinges?
	1 mitte kunagi
	2 harva
	3 mõnikord
	4 enamasti
	5 alati
Q15	Kas Te olete rõõmsameelne inimene?
	1 mitte kunagi
	2 harva
	3 mõnikord
	4 enamasti
	5 alati
Q16	Kas teised inimesed või ümbritsevad olud takistavad Teid mõnikord tegemast seda, mida Te tegelikult soovite?
	1 ei, mitte kunagi
	2 ei, harva
	3 mõnikord
	4 jah, enamasti
	5 jah, alati
Q17	Kuidas Te kirjeldaksite oma üldist tervislikku seisundit?
	1 väga kehv
	2 pigem kehv
	3 keskmine
	4 hea
	5 väga hea

## Lisa 1. järg

Q18	Kui uhke Te olete, et olete oma riigi kodanik?	
	1 üldse mitte uhke 2 mitte eriti uhke 3 mõningal määral uhke 4 üpris uhke 5 väga uhke	
Q19	Kui sageli kardavad Teie kogemusel alluvad oma ülemusele (või õpilased õpetajale) vastu vaielda?	
	1 mitte kunagi 2 harva 3 mõnikord 4 enamasti 5 alati	
Millisel määral Te nõustute või ei nõustu järgnevate väidetega?		
Q20_1	On võimalik olla hea juht ilma, et oskaksid täpselt vastata igale küsimusele, mis alluval võib oma töö kohta tekkida.	
	1 ei nõustu üldse 2 pigem ei nõustu 3 ei seda ega teist 4 pigem nõustun 5 nõustun täielikult	
Q20_2	Kindlaim viis tulemusi saavutada on järjekindlalt pingutada.	
	1 ei nõustu üldse 2 pigem ei nõustu 3 ei seda ega teist 4 pigem nõustun 5 nõustun täielikult	
Q20_3	Niisugust organisatsioonistruktuuri, kus teatud alluvatel on kaks ülemust, tuleks iga hinna eest vältida.	
	1 ei nõustu üldse 2 pigem ei nõustu 3 ei seda ega teist 4 pigem nõustun 5 nõustun täielikult	
Q20_4	Ettevõtte või organisatsiooni reegleid ei tohi rikkuda — isegi siis, kui töötaja usub, et teatud reegli rikkumine oleks ettevõtte parimais huvides.	
	1 ei nõustu üldse 2 pigem ei nõustu 3 ei seda ega teist 4 pigem nõustun 5 nõustun täielikult	
Järgnevad pildid rõhutavad mõningaid olukordi ja ka väljakutseid, mida töötajad igapäevaselt töö juures kogevad. Märkige palun iga pildi alla, kui tihti Teil oma töökohas neid esineb.		
Q21_1	Pilt 1	
	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_2	Pilt 2	
	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_3	Pilt 3	
	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	

## Lisa 1. järg

Q21_4	Pilt 4	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_5	Pilt 5	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_6	Pilt 6	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_7	Pilt 7	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_8	Pilt 8	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_9	Pilt 9	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_10	Pilt 10	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_11	Pilt 11	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_12	Pilt 12	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_13	Pilt 13	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_14	Pilt 14	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	
Q21_15	Pilt 15	1 Üldse mitte 2 Harva 3 Mõnikord 4 Sageli	

## Lisa 1. järg

Q21_16	Pilt 16	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_17	Pilt 17	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_18	Pilt 18	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_19	Pilt 19	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_20	Pilt 20	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_21	Pilt 21	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_22	Pilt 22	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_23	Pilt 23	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	
Q21_24	Pilt 24	
	1 Üldse mitte	
	2 Harva	
	3 Mõnikord	
	4 Sageli	



Allikas: Autori koostatud, täiendatud Steelcase (2016) ning Hofstede ja Minkov (2013) küsimustega.

## Lisa 2. Kontoritöötajate füüsilise töökeskkonna määratlus.

Küsimus	Vastajaid (N)	Vastanute (%)	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)
<b>Q1 Millist tüüpi keskkonnas Te töötate?</b>				
Täielikult avatud planeeringuga kontor	83	26	20	31
Täielikult individuaalne kontor (oma kabinet)	69	22	16	27
Avatud kontori ja individuaalse kontori kombinatsioon	134	42	36	48
Kodukontor	35	11	7	15
<b>Q2 Kui tihti teete tööd kontorist eemal (alternatiivselt töökohalt)?</b>				
Mitte kunagi	97	30	24	36
Üks päev või vähem nädalas	126	39	33	45
Üks või kaks päeva nädalas	54	17	12	22
Rohkem kui kaks päeva nädalas	19	6	3	9
Igapäevaselt	25	8	4	11
<b>Q3 Kirjeldage oma personaalset töökohta.</b>				
Privaatne individuaalne kontor (oma kabinet või kodukontor)	95	30	24	35
Kolleegidega jagatud privaatne kontor	120	37	31	43
Avatud kontor Teile määratud personaalse töökohaga	94	29	24	35
Teile ei ole kindlat töökohta määratud, olete	12	4	1	6
<b>Q4 Arvuti ja telefoniseadmete osas varustab tööandja Teid...</b>				
Lauaarvutiga	161	50	44	56
Süle- või tahvelarvutiga	208	65	59	71
Tavatelefoniga	173	54	48	60
Mobiiltelefoniga	166	52	45	58
Ligipääsuga videokonverentsi seadmetele	123	38	32	44
Wifi internetiga	234	73	67	78
Ei oska öelda	8	2	1	4

## Lisa 2. järg

Küsimus	Vastajaid (N)	Vastanute (%)	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)
Q5 Teie töökoht on varustatud ...				
Kohviku / sööklaga	123	38	32	44
Puhke / vaba aja aladega	218	68	62	74
Privaatruumidega (privaatseteks telefonikõnedeks, intervjuudeks, jms)	164	51	45	57
Sportimisaladega või juurdepääsuga jõusaaliga ja spordivarustusega	74	23	18	28
Külalistele või mobiilsetele töötajatele mõeldud töökohtadega	81	25	20	31
Ei oska öelda	32	10	6	14
Q8 Teie organisatsioonis on piisav arv nõupidamiste ruume				
Jah	240	75	69	80
Ei	81	25	20	31
<b>Vastajaid kokku</b>	<b>321</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

## Lisa 3. Kontoritöötajate võimalused seadistada oma töökeskkonda, otsustada töö tegemise viisi üle ja saavutada heaolu.

Küsimus	Vastuseid	Keskmine	Standard- hälve
<b>Valik ja kontroll</b>			
Oma töökeskkonnas on Teil võimalik vastavalt oma vajadusele...			
Q6_1 Kohandada mööblit	321	0,57	0,50
Q6_2 Seadistada valguse intensiivsust	321	0,55	0,50
Q6_3 Seadistada temperatuuri	321	0,67	0,47
Q6_4 Personaliseerida oma töökoht	321	0,76	0,43
Q6_5 Valida omale büroomööblit	321	0,31	0,47
Q6_6 Kasutada oma isiklikku arvutit	321	0,59	0,49

### Lisa 3. järg

Küsimus	Vastuseid	Keskmine	Standard- hälve
<b>Valik ja kontroll</b>			
Üldiselt, kas Teie töökeskkond võimaldab...			
Q7_1 Töötada meeskondades ilma katkestamisteta ja häiringuteta	308	2,70	0,99
Q7_2 Vabalt valida töö tegemiseks kohta kontoris sõltuvalt käsil olevast tööülesandest	316	2,48	1,00
Q7_3 Leida ruumi töötajatele, kes tavaliselt teevad kaugtööd või on mobiilse töö tegijad	293	2,47	1,17
Q8 Teie organisatsioonis on piisav arv nõupidamiste ruume	321	0,75	0,44
<b>Heaolu</b>			
Kas Teie töökeskkond võimaldab Teil ...			
Q9_1 Lihtsalt kontsentreeruda	320	2,79	0,81
Q9_2 Tunda lõdvestunult, rahulikult	319	2,74	0,82
Q9_3 Juurdepääsu reaalajas ettevõtte infole	316	3,43	0,76
Q9_4 Jagada projekte, saavutusi ja tööd, millega Teie või Teie meeskond on hõivatud	309	2,98	1,02
Q9_5 Kergesti ja vabalt väljendada ja jagada oma ideid	315	3,17	0,81
Q9_6 Suhelda ja pidada mitteametlikke pingevabu vestlusi kolleegidega	318	3,30	0,76
Q9_7 Tunda ühtekuulumistunnet oma organisatsiooni ja tema kultuuriga	314	3,04	0,88
Q9_8 Tööpäeva jooksul füüsiliselt liikuda ja vahetada tööasendeid	321	3,10	0,79
Kas Te võite öelda, et Teie organisatsioon...			
Q11_1 On Teile sobiv koht töötamiseks ja vastab Teie elustiilile	318	3,08	0,77
Q11_2 Ergutab meeskonnatööd ja koostööd	306	2,70	0,94
Q11_3 Tunneb siirast huvi oma töötajate heaolu vastu	305	2,64	1,00

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

#### Lisa 4. Kontoritöötajate päevane ajakadu.

Küsimus	Aeg (min)	Vastajaid	Vastanute %	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)
Palun hinnake summaarselt igapäevast ajakadu ...					
Q10_1 Häiringutele, mis juhivad tähelepanu kõrvale Teie töökoha vahetus läheduses	0-5	44	14	9	18
	5-15	75	23	18	29
	15-30	97	30	24	36
	30-60	70	22	17	27
	60+	35	11	7	15
Q10_2 Leidmaks kohta, kus kohtuda (kliendiga, kolleegiga, külalisega, jms)	0-5	209	65	59	71
	5-15	79	25	19	30
	15-30	26	8	5	12
	30-60	6	2	0	4
	60+	1	0	0	1
Q10_3 Vajalike kolleegide leidmisele	0-5	177	55	49	61
	5-15	105	33	27	39
	15-30	31	10	6	13
	30-60	7	2	0	4
	60+	1	0	0	1
Q10_4 Paber- või elektrooniliste failide ja informatsiooni otsimisele või talletamisele	0-5	108	34	28	40
	5-15	119	37	31	43
	15-30	52	16	12	21
	30-60	28	9	5	12
	60+	14	4	2	7
Q10_5 Tehnoloogiale ligipääsemisele	0-5	214	67	61	73
	5-15	76	24	18	29
	15-30	24	7	4	11
	30-60	5	2	0	3
	60+	2	1	0	2
Q10_6 Liikumisele organisatsiooni erinevate hoonete vahel	0-5	189	59	53	65
	5-15	73	23	17	28
	15-30	30	9	6	13
	30-60	16	5	2	8
	60+	13	4	2	7



#### Lisa 4. järg

Küsimus	Aeg (min)	Vastajaid	Vastanute %	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)
Q10_7 Tegelemisele füüsilise ebamugavusega	0-5	188	59	52	65
	5-15	92	29	23	34
	15-30	30	9	6	13
	30-60	8	2	1	4
	60+	3	1	0	2

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

#### Lisa 5. Kontori füüsilise töökeskkonna probleemide avaldumine.

Küsimus	Vastus	Vastajaid	Vastanute %	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)
Q21_1 Pilt 1	Üldse mitte	47	15	10	19
	Harva	86	27	21	32
	Mõnikord	109	34	28	40
	Sageli	79	25	19	30
Q21_2 Pilt 2	Üldse mitte	58	18	13	23
	Harva	73	23	17	28
	Mõnikord	92	29	23	34
	Sageli	98	31	25	36
Q21_3 Pilt 3	Üldse mitte	68	21	16	26
	Harva	100	31	25	37
	Mõnikord	105	33	27	39
	Sageli	48	15	10	19
Q21_4 Pilt 4	Üldse mitte	170	53	47	59
	Harva	69	22	16	27
	Mõnikord	56	17	13	22
	Sageli	26	8	5	12
Q21_5 Pilt 5	Üldse mitte	97	30	24	36
	Harva	97	30	24	36
	Mõnikord	72	22	17	28
	Sageli	55	17	12	22
Q21_6 Pilt 6	Üldse mitte	169	53	46	59
	Harva	92	29	23	34
	Mõnikord	42	13	9	17
	Sageli	18	6	3	8

**Lisa 5. järg**

Küsimus	Vastus	Vastajaid	Vastanute %	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)
Q21_7 Pilt 7	Üldse mitte	87	27	22	33
	Harva	91	28	23	34
	Mõnikord	101	31	26	37
	Sageli	42	13	9	17
Q21_8 Pilt 8	Üldse mitte	39	12	8	16
	Harva	74	23	18	28
	Mõnikord	127	40	33	46
	Sageli	81	25	20	31
Q21_9 Pilt 9	Üldse mitte	109	34	28	40
	Harva	124	39	33	45
	Mõnikord	68	21	16	26
	Sageli	20	6	3	9
Q21_10 Pilt 10	Üldse mitte	140	44	37	50
	Harva	98	31	25	36
	Mõnikord	58	18	13	23
	Sageli	25	8	4	11
Q21_11 Pilt 11	Üldse mitte	123	38	32	44
	Harva	88	27	22	33
	Mõnikord	69	22	16	27
	Sageli	41	13	9	17
Q21_12 Pilt 12	Üldse mitte	78	24	19	30
	Harva	83	26	20	31
	Mõnikord	106	33	27	39
	Sageli	54	17	12	22
Q21_13 Pilt 13	Üldse mitte	102	32	26	38
	Harva	99	31	25	37
	Mõnikord	86	27	21	32
	Sageli	34	11	7	14
Q21_14 Pilt 14	Üldse mitte	72	22	17	28
	Harva	105	33	27	39
	Mõnikord	117	36	30	42
	Sageli	27	8	5	12
Q21_15 Pilt 15	Üldse mitte	110	34	28	40
	Harva	104	32	27	38
	Mõnikord	88	27	22	33
	Sageli	19	6	3	9
Q21_16 Pilt 16	Üldse mitte	84	26	21	32
	Harva	91	28	23	34
	Mõnikord	112	35	29	41
	Sageli	34	11	7	14

**Lisa 5. järg**

Küsimus	Vastus	Vastajaid	Vastanute %	95% usaldus- vahemik alumine (%)	95% usaldus- vahemik ülemine (%)	
Q21_17	Pilt 17	Üldse mitte	66	21	15	26
		Harva	95	30	24	35
		Mõnikord	122	38	32	44
		Sageli	38	12	8	16
Q21_18	Pilt 18	Üldse mitte	63	20	15	25
		Harva	91	28	23	34
		Mõnikord	108	34	28	40
		Sageli	59	18	14	23
Q21_19	Pilt 19	Üldse mitte	91	28	23	34
		Harva	102	32	26	38
		Mõnikord	82	26	20	31
		Sageli	46	14	10	19
Q21_20	Pilt 20	Üldse mitte	77	24	19	29
		Harva	126	39	33	45
		Mõnikord	94	29	24	35
		Sageli	24	7	4	11
Q21_21	Pilt 21	Üldse mitte	154	48	42	54
		Harva	105	33	27	39
		Mõnikord	50	16	11	20
		Sageli	12	4	1	6
Q21_22	Pilt 22	Üldse mitte	130	41	34	47
		Harva	107	33	27	39
		Mõnikord	70	22	17	27
		Sageli	14	4	2	7
Q21_23	Pilt 23	Üldse mitte	37	12	8	16
		Harva	68	21	16	26
		Mõnikord	142	44	38	50
		Sageli	74	23	18	28
Q21_24	Pilt 24	Üldse mitte	84	26	21	32
		Harva	80	25	19	30
		Mõnikord	124	39	33	45
		Sageli	33	10	6	14
Vastanuid kokku		321	100	100	100	

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

## Lisa 6. Hofstede kultuuridimensioonide väidete keskmised.

Küsimus	Hofstede tähis	Vastuseid	Keskmine	Standard-hälve
Kui oluline oleks Teie jaoks ideaalset töökohta valides ...				
Q12_1 omada piisavalt aega isikliku või koduse elu jaoks	m1	389	4,51	0,69
Q12_2 et on (otsene) ülemus, keda austate	m2	389	4,29	0,86
Q12_3 saada hea soorituse eest tunnustust	m3	389	4,31	0,74
Q12_4 et töösuhe oleks püsiv	m4	389	4,43	0,68
Q12_5 töötada meeldivas kollektiivis	m5	389	4,67	0,55
Q12_6 et töö oleks huvitav	m6	389	4,66	0,50
Q12_7 et ülemus küsiks Teie tööd puudutavates küsimustes Teie arvamust	m7	389	4,31	0,69
Q12_8 elada ihaldatavas piirkonnas	m8	389	3,36	0,99
Q12_9 et Teie pere ja sõbrad austaksid Teie töökohta	m9	389	3,57	0,95
Q12_10 omada edutamisevõimalusi	m10	389	3,83	0,82
Kui oluline on Teie jaoks eraelus järgnev:				
Q13_1 jätta vaba aega lõbustusteks	m11	389	4,23	0,70
Q13_2 mõõdukus: omada vähe soove	m12	389	3,26	0,84
Q13_3 olla sõbrale teenega abiks	m13	389	3,93	0,71
Q13_4 kokkuhoidlikkus (mitte kulutada rohkem kui vaja)	m14	389	3,90	0,74
Q14 Kui sageli tunnete, et olete närviline või pinges?	m15	389	2,95	0,67
Q15 Kas Te olete rõõmsameelne inimene?	m16	389	3,84	0,53
Q16 Kas teised inimesed või ümbritsevad olud takistavad Teid mõnikord tegemast seda, mida Te tegelikult soovite?	m17	389	2,86	0,58
Q17 Kuidas Te kirjeldaksite oma üldist tervislikku seisundit?	m18	389	3,79	0,79
Q18 Kui uhke Te olete, et olete oma riigi kodanik?	m19	389	4,02	0,88
Q19 Kui sageli kardavad Teie kogemusel alluvad oma ülemusele (või õpilased õpetajale) vastu vaielda?	m20	389	3,08	0,86

## Lisa 6. järg

Küsimus	Hofstede tähis	Vastuseid	Keskmine	Standard- hälve
Millisel määral Te nõustute või ei nõustu järgnevate väidetega?				
Q20_1 On võimalik olla hea juht ilma, et oskaksid täpselt vastata igale küsimusele, mis alluval võib oma töö kohta tekkida.	m21	389	3,93	0,99
Q20_2 Kindlaim viis tulemusi saavutada on järjekindlalt pingutada.	m22	389	4,05	0,69
Q20_3 Niisugust organisatsioonistruktuuri, kus teatud alluvatel on kaks ülemust, tuleks iga hinna eest vältida.	m23	389	3,80	0,95
Q20_4 Ettevõtte või organisatsiooni reegleid ei tohi rikkuda — isegi siis, kui töötaja usub, et teatud reegli rikkumine oleks ettevõtte parimais huvides.	m24	389	3,19	0,95

Allikas: Autori arvutused kogutud andmete põhjal

# SUMMARY

## DESIGNING THE PHYSICAL WORK ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF ESTONIAN NATIONAL CULTURE

Andres Teder

One of the toughest issues currently faced by companies and organisations is the question of how to become more efficient. One way to do this is to create better working conditions for the employees and to increase their wellbeing. Prior studies have indicated that one of the major factors influencing physical work environments is national culture, and that work environments in different countries are distinguished by the influence of local national cultures. There is also evidence of a direct correlation between improved employee satisfaction and increased productivity. Nevertheless, to the best of the author's knowledge there has been no prior study into the effects of Estonian national culture on the development of Estonian office work environments, nor have any other authors previously proposed steps for improvement of such environments.

The aim of this thesis is therefore to make recommendations concerning the design of modern physical work environments for the offices of Estonian companies and organisations, based on the context of Estonian national culture. In order to achieve this objective, research tasks were set as follows:

- 1) To determine the influence of national culture on the development of work environment by means of literature review
- 2) To define physical work environment and analyse its influence on the efficacy of organisations
- 3) To develop a methodology for researching physical work environments in Estonia and to carry out a study as necessary
- 4) To analyse the results of the study in the context of Estonian national culture and pinpoint any factors influencing physical work environment
- 5) Based on this analysis, to develop recommendations for the development of physical work environments in Estonia

The Master's thesis consists in two chapters. The theoretical chapter defines the meaning of national culture and explores the effects of national culture on various aspects of social life, including work environments. In this part, the author also provides an analysis of the various methods of comparing national cultures, and determines that Hofstede's (2010) 6-D model should be used for the purposes of this thesis. Definitions of the term *work environment* as used by various sources are also explored, as well as factors affecting work environments. It emerged that in literature, work environment is widely seen as consisting of three elements: organisational (Briner 2000; Hansen et al. 2015; Elsbach & Bechky 2007; Haynes 2008), psychosocial (Briner 2000; Castaldo et al. 2018; Hansen et al. 2015; Haynes 2008), and physical work environment (Briner 2000; Clements-Croome 2000; Elsbach & Bechky 2007; Shea et al. 2011). For the purposes of this thesis, the author focuses on the definitions of, as well as the factors bearing influence on physical work environment.

In order to achieve the aim of the thesis, the empirical chapter explores the influence of Estonian national culture on Estonian office workers' satisfaction with their current work environment. As no prior comparable studies exist, it was necessary to develop research methodology and design a questionnaire allowing the author to explore the physical work environment of office workers from various aspects. The objective of the questionnaire implemented by means of a web-based survey was to establish the determining factors for both entire office spaces as well as individual workplaces. Use of technology and the availability of a variety of additional spaces used to facilitate work and increase wellbeing were also examined. The questionnaire also included questions on the employees' ability to influence their own work environment, satisfaction with their current work environment, and a separate block of questions pertaining to national culture. Observation cards were added to the end of the questionnaire; answers provided in this section allowed the author to identify and analyse problematic situations experienced by respondents in their work environment.

The survey involved 321 office workers with an Estonian culture background, whose answers were systemised; this was then followed by the calculation of indices characterising their work environment. Comparable indices were also contrasted with the

average indices resulting from a global survey and the results were analysed from the perspective of Estonian cultural context.

Results of the survey indicated that the most practical solutions for Estonian offices include either individual offices or low-density flexible open-plan offices. Estonian employees tend to require individual offices offering privacy and supporting high-focus work, as well as spaces suited for efficient and undisturbed cooperation. There is also a need for clever spatial solutions allowing for spontaneous social interaction without disturbing other co-workers. Attention should be paid to the ergonomic qualities of furniture, which allow for free movement. Employee motivation and productivity can be specifically increased by keeping technological solutions up to date and allowing for the personalisation of individual workplaces, including the adjustment of surrounding conditions such as air temperature and lighting. In multinational organisations, recommendations made in this thesis should naturally be applied with reservation, as their applicability mainly depends on the proportional representation of different nationalities in the workplace.

The topic of this thesis could be explored further by means of a survey focusing on the expectations Estonian employees hold with regard to their work environment (rather than their satisfaction with the current situation), and a correlation analysis of the obtained results with the dimensional indicators of Estonian national culture. Another interesting avenue for further research could be a before-and-after study based on the application of recommendations presented in this thesis, with regard to changes in the productivity of an organisation or several organisations.



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Andres Teder,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Füüsilise töökeskkonna planeerimine Eesti rahvuskultuuri kontekstis“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Andres Teder

23.05.2019